

Think like a start-up

スタートアップ思考から学ぶ

破壊的市場で成長するには

growth

成長

「変革は間近に」

企業が生き抜くために、
地理的変動や人口構造の変化、
技術変革への対応が必要である

5回目を迎える年次調査、グローバル消費財流通企業エグゼクティブ トップ・オブ・マインド調査において、調査対象企業の35%が年間6%以上の成長率を達成していることが明らかとなっています。これらの企業にとっては喜ばしいニュースです。しかし、世界各地の製造業者や小売業者がこれと同等、またはこれ以上の業績を目指す場合、市況だけでなく自分たちの考え方も成長を左右することを理解することが重要です。事業全体をカスタマー・セントリック（顧客中心）にシフトして変化に対応する企業は、成長を加速することが可能です。

目の前には3つの変革が迫っています。1つ目は地理的要因の変革。2030年までに、10億人に及ぶ中国の新規顧客が世界の消費者基盤の大部分を占めることになるでしょう。2つ目は顧客層の変革。今日、デジタル世代の消費者がオンライン販売を活発に利用しています。「Do It For Me(自分の代わりに行ってくれるサービスを求める)」世代は、高い料金を支払ってでも、効果的かつ効率的にサービスを受けたいと考えます。したがって、顧客体験の強化が極めて重要になります。3つ目はテクノロジーの変革。スマートフォンの時代には、顧客が買いたいモノを買いたい時に確実に買うことができる、ということが重要です。

企業は、データや分析を効果的に活用して顧客を理解する必要があります。社会、経済、テクノロジー、環境の変化のペースは今後も加速化する一方です。こうした変化に機動的に適応していくことが鍵となります。企業の規模が大きいほど、機動的に適応することが難しくなりますが、イノベーションのペースをリードする企業にとっては、真の事業機会が存在するのです。進化・革新を遂げ、ミレニアル世代の従業員や顧客を真に理解する企業は、設立年数や規模の大小にかかわらず、成功を手に入れることができるでしょう。



Willy Kruh
Global Chair
Consumer & Retail,
KPMGインターナショナル
wkruh@kpmg.ca

「消費者は本物を 求めている」

消費者とのエンゲージメント
ブランドロイヤルティの確立が必須

スタートアップ企業は消費者トレンドを理解することができたため、消費財業界を打ち破ることができました。大手企業はこれらの成功に刺激を受け、今や変革のペースを加速させようと躍起になっています。

今日の消費者は、瞬時に満足を得ることを求めているだけでなく、自分たちが共感する製品のストーリーを知りたいと考えています。消費者は信頼できるものを求めています。すなわち、名前を知っている数人の人物によって、特定の場所で製造された製品を求めているのです。

ある意味、小規模なスタートアップ企業は容易にオーセンティシティ（真正性）を確立することができますと言えます。大手ブランド企業には、大規模なビジネスを行うとマイナスの印象を持たれるという難点があるものの、製品の透明性を確保することで消費者の信頼を得ることが可能です。

多くのブランドにじっくり触れる時間が少ない状況では、ソーシャルメディアが重要な役割を果たします。おそらく間違いなく、ソーシャルメディア上の口コミを通じて、製品やサービスが信頼できるものであることを伝えられるでしょう。

ブランドの「伝統」がさほど重要でなくなった市場においてブランドロイヤルティを確立する方法はまだ残っていますが、当然のことながら、少なくとも競合他社と同じペースで革新を起こす能力が必要です。

自社ブランドを表現する「ストーリー」は、消費者が最も重要だと考えるものを取り入れていなければなりません。こうしたトレンドを見極め、持続可能な事業機会を得られるものを選び出すことが成功の鍵となるのです。



Peter Freedman
Managing Director,
The Consumer Goods Forum
p.freedman@
theconsumergoodsforum.com

消費財・小売セクターにおける 高成長企業の共通点とは？

| 4 |

36%

消費者の信頼とロイヤルティを
最優先項目に挙げている

43%

サプライチェーン全体における
完全な統合を実施

69%

消費者の行動と嗜好を
予測するために
データ分析を有効活用

39%

新規参入者との競争を
業界最大の破壊要因と
みなしている

カスタマー・セントリック思考

カスタマー・セントリック思考のレベル

多くの製造業者や小売業者にとって、消費者の獲得と維持は最大の問題です。トップ・オブ・マインド調査2017では、調査対象企業の33%が顧客のロイヤリティと信頼を最優先項目として挙げていますが、それに対してやるべきことがあり、業界のリーダーたちは、その課題を認識しています。それを裏付けるように、調査対象企業の39%が、顧客体験をパーソナライズする自社の能力について「悪い」または「普通」と回答しているのです。

非常に競争の激しい市場において、業界のリーダーたちは、絶えず変化する顧客の嗜好が最大の懸念材料であり、これを正しく捉えることで大きな利益が得られることを認識しています。今回の調査では、データ分析、敏捷性のあるサプライチェーン、顧客エンゲージメントといったカスタマー・セントリック能力に最も優れた企業は、収益増を達成する可能性も高いことが判明しています。

詳細は8ページ

「消費者がどのように変化していくか、また自社のブランドがいかに消費者の期待に応えられるかを把握するには、データの力を見直すことです」

Julio Hernandez,

KPMGインターナショナル

絶えず変化する消費者

消費者が望んでいるもの

ミレニアル世代が製造業者や小売業者にとって重要な顧客層となり、消費者の嗜好を予測することはこれまで以上に困難となっています。

企業はこれまで、大量の消費者データにアクセスすることができませんでした。しかし現在、多くの企業がデータによって得られる知識を実用的なインサイトとして活用しようと取り組んでいます。消費者の関心が持続する期間が短くなっていることを指摘する企業がある一方、(他の多くのセクターにおける要因でもある)選択肢の増加を指摘する企業もあります。

消費者はこれまで以上にソーシャルメディア上のインフルエンサーに注意を向けるようになっており、82%がマイクロインフルエンサーの勧めに従うと回答しています。つまりインフルエンサーは、あるブランドについて、それを展開する企業と同程度に「語る知識」を持っているということでしょう。

消費者を理解して関心をつかむことが、かつてよりも急速に複雑になりつつあります。そして、企業は市場に提供する製品について透明性を求められています。これをプラスに考えれば、消費者との交流を一層深めることこそが、企業が消費者の心を正しく理解し、関心をつかむ要因になると言えるのです。

詳細は20ページ

「企業が今日直面している重要な課題は、消費者の嗜好と影響力の変化を理解することである」

Joel Benzimra, KPMGインターナショナル

サプライチェーン

サプライチェーンの供給能力は十分か？

本調査により、企業が自社製品を開発、製造、納品するスピードや効率性に不満を感じていることが明らかになっています。こうした懸念は、あまりに多くのサプライチェーンが今なお需要主導ではなく製品主導であり、企業の戦略的目標に即していない事実を反映したものです。

しかし、これはつまり、純粋に需要主導のサプライチェーンに移行することによって、売上増やコスト・在庫の削減を実現できる可能性があることを意味しています。同時に、業界やサプライチェーンの機能を変えつつあるロボティクス、バーチャルリアリティ、人工知能などのテクノロジーも一層活用しやすくなるでしょう。

詳細は36ページ

「将来、サプライチェーン全体が人工知能に依存するようになるだろう。なぜなら、人工知能システムのネットワークがサプライネットワークを設計するようになるからだ」

Erich L. Gampenrieder, KPMGインターナショナル

オートメーション

オートメーションは変化をもたらすか？

人工知能、モバイル・コンピューティング、クラウド・コンピューティング、モノのインターネット (IoT)、ロボティクスにより、企業の製品開発・製造・販売の形が変わろうとしています。これは変革の始まりであり、数年後にはロボットが業界全体で採用され、コスト基盤に大きな影響を及ぼすことになるでしょう。

一方で、現時点において人工知能や機械学習に関して取り組むべき課題もあります。40%の企業が人工知能の利用によって顧客サービスの改善に取り組んでいると回答していますが、多くの企業は今もオンラインショッピングをトラブルなしに運営することができていません。

製造業者や小売業者が、過去に新テクノロジーの採用を妨げてきた障害（内部所有権の不透明性、戦略的利用をめぐる混乱、インフラにおける課題の理解不足）を克服できれば、こうしたテクノロジーの持つ大きな可能性が発揮されるでしょう。

詳細は48ページ

「組織にオートメーションを導入する際の重大な問題は、誰がロジカルオーナーになるかということだ」
David Neely, KPMG米国



破壊

破壊へ向けた計画

現在、「Uber」を超える破壊的イノベーションが起っています。消費財業界は、経済成長の低調が続き、地政学的な緊張が高く、さらに消費者トレンドや購買チャンネル、メディアがすべて寸断された環境で事業活動を行っています。

このような環境にあって、消費者行動に関する新たなインサイトよりも過去の売上データを信頼して将来を見直そうとしている企業が多いことが本調査によって示されました。L'Oréal、Metro、Grupo Bimbo、PepsiCoなどの企業は、このような考え方を変えようとしています。これらの企業は「どうしたら自社のビジネスを破壊できるだろうか？」と自問し続けています。

戦略的には、製造業者にせよ小売業者にせよ、消費者セクターにおけるすべての事業にとって破壊が課題となっています。大規模なグローバル企業は、不確実性への対応は比較的容易だと考えるかもしれませんが。しかし歴史的に見て、21世紀の消費財市場では、競争上の優位性を失ってしまった企業の回復はかつてよりも困難です。多くのCEOにとって、ビジネスから不安定性を取り除くことが重要な目標となっています。

詳細は62ページ

「中国の消費財業界では破壊という言葉に耳をすることはあまりないが、他のどの市場よりも速いペースで大規模に変化は起こっている」
Christoph Zinke,
KPMG中国およびアジア太平洋地域

Thought Leaderインタビュー

詳細なインサイトについては、下記のグローバルビジネスリーダーの独占インタビューをお読みください。

Mike Coupe 氏
CEO, Sainsbury's 16ページ

Greg Creed 氏
CEO, Yum! Brands 18ページ

Roberto Meir 氏
CEO, Grupo Padrão 31ページ

Brian Newman 氏
Executive Vice President,
Global Operations,
PepsiCo 32ページ

Stefano Pessina 氏
CEO, Walgreens Boots
Alliance 34ページ

Olaf Koch 氏
CEO, Metro AG 44ページ

Emmanuel Faber 氏
CEO, Danone 46ページ

Aliko Dangote 氏
CEO, Dangote Group 58ページ

Alexis Perakis-Valat 氏
President, L'Oréal Consumer
Products 60ページ

澤田 道隆 氏
花王株式会社 代表取締役
社長執行役員 72ページ

Daniel Servitje 氏
CEO, Grupo Bimbo 74ページ

Are customers
really at the
center of your
business?

| 9 |

本当に顧客中心のビジネスか？

カスタマー・セントリックのビジネスを確立することで、事業の領域、やるべきこと、勝利を得る方法を決定し、ステークホルダーが期待する成長を達成することが可能

「ビジネスの目的とは顧客を獲得し維持することである」。1950年代のマネジメント論の第一人者、Peter Druckerはそう述べています。消費者にサービスを提供する製造業者や小売業者にとっては、この目的が今も生きています。ただし、この60年の間に、特に最近5年間で、顧客を獲得し維持することは極めて難しくなっています。企業はこの状況に甘んじていたわけではなく、何十億ドルもの資金を顧客サービスプログラムに投入しました。しかし、この投資は本当に成果を挙げたのでしょうか？

米国顧客満足度指数(ACSI)は、良く言って、これらの投資が顧客体験を改善したことを示すにすぎません。ACSIが導入された1994年第3四半期には、米国経済全体の総合指数は74.8でしたが、2016年末には76.8とわずかな上昇しか見られません。とりわけ衣料品、食品製造、パーソナルケア・洗浄製品、清涼飲料といった一部の消費者製品については、実のところ同じ時期に満足度はやや低下しています。ビール会社に関しては1994年と2016年末の満足度が変わっていませんが、スーパーマーケットとデパートについてはやや向上しています。

公平に見れば、消費財・サービスの満足度が例外的な数値というわけではありません。満足度に最も著しい向上が見られた業界は携帯電話で、2004年の69.0から、2016年には79.0に上昇しましたが、過去5年間は横ばいで、満足度は3ポイントしか上昇していません。

ACSIは、広い意味ではこれに相当する英国の指標の結果と類似しているものの、唯一の指標です。しかし、業界の投資が期待した利益を生んでいないことを示しているのでしょうか？ それとも、顧客を満足させることが一層難しくなっていることを示しているのでしょうか？ おそらく、どちらも然りです。

消費財業界のエグゼクティブの多くが、わずか数年前と比べても、顧客の期待は増大・複雑化し、変化のペースが速くなっており、理解困難なことが多くなっていると述べています。従来の見方で市場を捉え続けている限り、変化のサインに気づくことは容易ではありません。消費財企業は、絶えず変化する人口動態や行動、期待、価値観、そしてスタートアップ企業の形態やベンチャー企業の投資を考慮した、より広範で全体的な視野を持ち、将来における自社のビジネス、セクター、顧客について理解を深める必要があります。

1つの難点は、変化のペースが、消費者の

嗜好という点においてさえ、セクターごとに大きく異なる点です。Sainsbury'sのCEOであるMike Coupe氏は、スーパーマーケットセクターが予想以上に破壊に直面していることを認めつつ、以下の点を指摘しています。「店舗や品揃えが増え、好調なオンライン販売業者が数社出現したため、顧客はいろいろな商品を見比べて購入するようになっている。ところが当社の売上トップ10製品は、10年前とまったく変わっていない。チキンティッカマサラは10年前と同様、今なお英国で最も売れている調理済み食品で、鶏胸肉も10年前と変わらず売上上位品目である。つまり、顧客が買うモノは、購入する場所や方法ほどには急激に変化していないということだ。」

顧客ロイヤルティの維持

不安定な市場においては、アイコン的なブランドや小売業者であっても影響を受けるものです。そのことはリーダーたちも認識しています。トップ・オブ・マインド調査2017では、調査対象企業の33%が、今後2年間についても顧客のロイヤルティと信頼をトップ3優先項目としていることがわかりました。また、エグゼクティブのおよそ4分の3が、この分野は自社ビジネスの成功にとって「非常に重要」または「極めて重要」と認識しています。上位に挙げられたその他の優先項目は、製品・価格戦略(29%)と顧客体験(26%)でした。これに対し、人材管理、地理的拡大、社会・環境上の責任など、かつて注目を集めた課題の優先度は20%を下回っています。

2017エデルマン・トラストバロメーターが示すように、企業に対する信頼は世界的に低下しており、ブランドロイヤルティは特に懸念される問題となっています。ブランド企業に対する消費者の信頼度は低下しており、個人データの取扱いを許すほど信頼していないこと、また販促に使用される従来型の広告を以前より冷めた目で見ていることを示す調査結果もあり、ブランド企業もこの不信感の影響を受けています。トップ・オブ・マインド調査の興味深い結果の1つとして、ブランドロイヤルティや消費者の信頼を重要な課題と捉えている中国のエグゼクティブがわずか56%であることが挙げられます。これは、必ずしも彼らが取り組むべき課題を無視していることを示すものではありません。一部の先進国市場よりも中国の消費者のブランドロイヤルティが弱いことを、彼らが認識している可能性もあります。

「お客様は神様です」というフレーズが販売では古くから言われていますが、これはカスタマー・セントリック思考の組織づくりとはまったく別物です。KPMGインターナショナルのGlobal Head of

企業の成功にとって極めて重要な課題

40%
顧客の信頼とロイヤルティ

36%
顧客体験

31%
製品・価格戦略

29%
食品・製品の安全性

28%
サプライチェーン/
業務の効率性

28%
データセキュリティ・
個人情報の保護

26%
マーケティング・販促

26%
データ・分析

24%
eコマース、mコマース、
決済システムの拡充

23%
サプライヤーや
ビジネスパートナーとの連携

考慮すべき食費
Credit Suisseの調査によると、
2016年の中国における月収に占
める食費の割合は17%

納品スピード
による評価
PayPalの調査によ
ると、オーストラリアの
モバイルショッパーの
約42%が、納品が遅
いとオンラインショッ
ピングへの意欲が失
せると回答

NET GAINS
 Mintelによると、中国と韓国では、衣料品および靴製品の売上の50%がオンラインショッピングによる

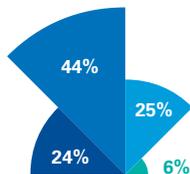
若い世代

インドは世界で最もミレニアル世代が多い国で、国連では19～34歳のインド人は3億5,600万人を超えると推定している

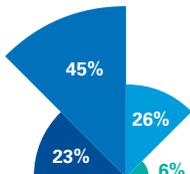
企業はカスタマー・セントリックに関連する自社の能力をどのように評価しているか

- 優れている
- 良い
- 普通
- 悪い

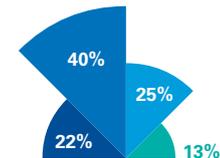
顧客／エンドユーザーとの個別の交流



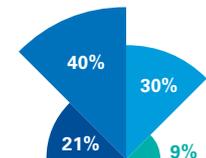
説得力のある顧客体験の提供



データ分析を活用した消費者の嗜好・行動の予測



カスタマイズやパーソナライズの提供



CustomerであるJulio Hernandezは、次のように述べています。「多くの企業は、スローガンを掲げて顧客戦略を決定し、少数の主要な顧客属性でそれを支えている。しかしそれでも、顧客が自社から買いたいものではなく、自社が顧客に販売できるものに重点を置くという落とし穴に陥ってしまう。」

KPMGの調査では、本当の意味でカスタマー・セントリック思考の企業にはいくつもの共通する特徴があることがわかっています。これらの企業には以下の傾向が見られます。

- ビジネスパートナーやサプライヤーと協力する
- イノベーションやコラボレーションという文化を取り入れる
- エンドユーザー／エンド顧客と個別に交流する
- ソーシャルメディアを活用して自社ブランドのプロモーションや消費者との交流を行う
- 事業全般においてデジタル化を推進する
- 敏捷な需要主導型のサプライチェーンを持っている
- 適切なテクノロジーに投資する
- 説得力のある顧客体験を提供する
- 流通チャネル全体で効果的な価格戦略を採用している
- データ分析を活用して消費者の嗜好・行動を予測する

この調査においては、上記の7項目以上で「優れている」能力を有する企業はカスタマー・セントリック思考が強いとみなされます。

自社の変革を促すには

Harvard Business SchoolのBusiness AdministrationのRanjay Gulati教授は、企業進化 (corporate evolution) という観点から、カスタマー・セントリック思考に至る4つのステージを明らかにしています。まず、企業は自社テクノロジーの優秀性に重点を置いた製品主導の事業展開を行い、顧客について大局的に理解します。市場調査への投資を開始すると、顧客に関する基本的知識を得て、一層セグメント化された方法で顧客のターゲット化を始めることができます。ただし、この調査を製品開発や戦略に影響を与える形で利用することはありません。このステージで、多くの企業が顧客に関する知識を深めたと楽観的になり、自社は「カスタマー・セントリック思考」であると考えます。この傾向の一例として、米国のある大手家電小売企業を挙げると、同社の経営陣は、顧客について詳しく知っていると自負していました。しかし、顧客の55%が女性であること、さらにその女性顧客がインスタア体験を好ましく思っていないことを知って衝撃を受けました。同社

店舗が男性向けに設計されていることを考えれば、当然のことと言えます。

インサイトをアクションにつなげ、製品の販売から顧客の問題解決へと焦点を移すことで初めて、企業は本当の意味でカスタマー・セントリック思考になれるのです。これにより企業は、顧客のニーズを満たすために必要な成果を生み出しているか、また、要求を満たすためにパートナー企業や協力会社のエコシステムを開発しているかどうかなどの課題から解放される可能性があるかと、Gulati教授は述べています。Gulati教授の調査では、この種の企業変革による投資利益は明確で目覚ましいことが判明しています。1999年から2007年の間に500社を対象として行われた教授の調査により、代表的なS&P500 (Standard & Poor's 500) 企業が売上の10%増を達成したのに対し、カスタマー・セントリック思考に積極的に取り組んでいる企業は233%増を達成したことが明らかになりました。トップ・オブ・マインド調査でも、高成長企業とそのカスタマー・セントリック思考のレベルには明確な相関関係があることが示されています。

そのような投資利益率や、カスタマー・セントリック企業になるために必要な認識 (トップ・オブ・マインド調査2016に記述) がありながら、非常に多くの企業がカスタマー・セントリック思考を実現することが困難だと考えるのはなぜでしょうか? 理由の1つは、顧客に関するたった1つの指標 (ネット・プロモーター・スコア (NPS) など) を、成功を保証する魔法の方程式であるかのように重視する企業が多すぎることです。明確さや焦点を絞ることの必要性は、特に大規模な組織変革の期間においては当然のことですが、エグゼクティブはそのようなデータの示す本質を、より広範に緻密に捉えなければなりません。顧客が満足しているかどうかを知ることは有用であり、満足している理由を理解し、その知識を活用することは、企業変革に役立つ可能性があります。

カスタマー・セントリック企業が、顧客に関する指標を単なる市場調査とみなすことは少なく、戦略や戦術、決定を方向付ける極めて重要な業績指標として使用することのほうが多いようです。これを成功させるために、これらの企業はカスタマー・セントリック思考を組織全体に確実に浸透させる必要があります。これには、サプライチェーン、流通、販売、マーケティング部門も含まれます。その際、新たなテクノロジーやデータ分析が助けとなる可能性があります。実際にトップ・オブ・マインド調査では、カスタマー・セントリック企業は大半の企業に比べて、クラウド・コンピューティング、高度なデータ分析、eコマースやモバイルコマースを採用する ▶

X世代の存在感
KPMGの調査によると、X世代
(1966～1981年生まれ)の購
買客は1年間に19回のオンライ
ンショッピングを行っている

傾向が著しく高いことが判明しています。ただし最終的に、企業の社風によってこうした判断が行われることもあります。

Walgreens Boots Allianceのexecutive vice-chairman兼CEOであるStefano Pessina氏は、「自分が運営してきた、もしくは現在運営しているすべての会社がカスタマー・セントリックであるよう、私は常に努めている。社員の考え方を変えることが大きな課題だが、これは簡単にできることではない。社員は積極的にカスタマー・セントリック思考を確信しなくてはならない。そうすれば、その確信に従って行動し、業務を行うようになる」と語っています。L'Oréalも同様の考え方です。同社の幹部は、市場の声に耳を傾けることは特定のプログラム、部門、管理レベルが負うべき責任ではなく、組織全体で共有すべきものであると主張しています。

カスタマー・セントリックのプログラムはさまざまな理由で成功しないことがあります。一部の部門が実施した顧客サービスが他の部門で取り上げられない企業では、自己中心的な事業運営になる場合があります。企業の幹部が利益を見込めないと判断した場合、変革を適切に推進する能力に欠ける場合、あるいは短期的な売上や利益の指標のみを重視しすぎている場合は、プログラムが行き詰まったり失敗したりする可能性があります。企業が業務を行うために必要なITを持っていない、あるいはテクノロジーの利用法を知らない場合も多く、異なるチャネルにわたるカスタマージャーニーマップの作成を試みて失敗すると、障害が明らかになります。

KPMG米国のHead of Consumer & RetailであるMark Larsonは、次のように述べています。「KPMGは8つの重点分野を特定している。それらは、製品の価格設定、顧客戦略、顧客体験から、サプライチェーン、テクノロジー、データ分析、組織体制、社員の能力に至るまで、優れた顧客体験の提供や現代の消費財企業の成長実現に不可欠なすべての項目である。」

「大半の企業は数項目にのみ重点を置いているが、業績の高い企業はこれらのほとんどの分野に投資を行い、成功を収めている。」

変革において人事面が見落されることがよくあります。ドイツの卸売企業グループ、Metro AGのCEOであるOlaf Koch氏は、不満を抱く従業員が顧客を満足させる可能性は低いと述べています。

「私の見解では、従業員と企業の関係(employee engagement)と顧客満足は直線的ではなく、指数関数関係にある。」 Metroにとって従業員との関係性の測定は、カスタマー・セントリック思考を

推進する重要な指標となっています。Hernandez氏は、「多くの優れた戦略も、組織の末端にまでメッセージが伝わらなければ失敗に終わる。従業員が、そのメッセージを日常業務に取り入れる方法を本当の意味で理解していない場合も同様だ」と語っています。

企業が望む消費者の意見を求めるのではなく、消費者自身の声に耳を傾けようとする社風の醸成が課題の1つとなります。ブラジルのメディア機関、Grupo PadrãoのCEOであるRoberto Meir氏は、この問題はデジタル時代においてますます差し迫っていると言います。「包み隠さず、ありのままにビジネスを行うことは一層難しい。今日の消費者は相互に関わりを持つことを望んでいる。すなわち、自分が望むものだけが重要なのではない。ブランドも消費者のものなのだ。」 Meir氏は、特に大手企業にとって、社内の誰が顧客情報を握っているかが不明確なことが多い点が問題の一部だと語っています。一部の企業がチーフカスタマージャーニーオフィサー(CCJO)を任命するようになってきているのも、こうした理由からでしょう。

自社データを理解する

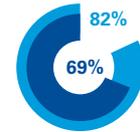
いわゆるインフルエンサーまたはキーオピニオンリーダーとも言われる存在は、特に中国でよく見られます。KPMG中国およびアジア太平洋地域のLeader of Global Strategy GroupであるDr. Christoph Zinkeは、次のように述べています。「WeChatのようなソーシャルメディアプラットフォーム上のキーオピニオンリーダーは、時には数百万人にも上る大規模なフォロワーを持っており、とてつもなく大きな影響力を有している。製造業者や小売業者はこれらのチャネルを利用して消費者にアクセスしたいと考えているが、費用がかかるうえに、自社のブランドをよく知らない人々の手に委ねるため、ある程度リスクを伴う。」それでも、世界の高級ブランドの95%を提供し、1分間に100万件の取引を処理すると謳うWeChatが生み出す事業機会は、企業にとって無視するにはあまりにも大きいものです。

デジタルスタートアップ企業にとって、データはビジネスインフラの一部であるため、顧客を明確に理解することが容易かもしれませんが。KPMG英国のHead of Consumer & RetailであるLiz Claydonは、「企業は、顧客情報を統合してシングル・ビューを確立し、関与しているあらゆるチャネルを通じて顧客のニーズを理解することが必要だ。すると結局、本当に優れたデータテクノロジーやデータ分析に行きつく。大手グローバル企業は、システムの複雑性や膨大な量の入手データに悩まされており、スタートアップ企

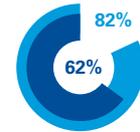
企業が好んで利用するテクノロジー

- カスタマー・セントリック思考が低い企業
- カスタマー・セントリック思考が高い企業

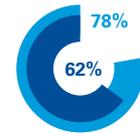
クラウド技術



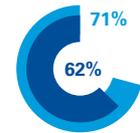
POSシステム



高度なデータ分析



eコマース/デジタル決済



ソーシャルセリング

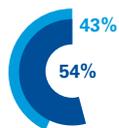
中国のソーシャルメディアアプリ、WeChatの推定では、8億人のユーザーのうち2億人が自身のアカウントにペイメントカードをリンク付けしており、同アプリを通じてユーザーの3人に1人が月額34ドル以上を使用している

お得な食事
American Express
の調べによると、米国の
ミレニアル世代のおよそ
10人に6人が、食品宅配サービスを
毎月利用している

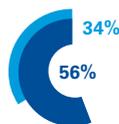
消費者行動に関する情報源

- カスタマー・セントリック思考が高い企業
- カスタマー・セントリック思考が低い企業

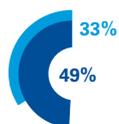
顧客のフィードバック



ウェブサイトトラッキング



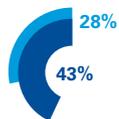
顧客調査



ソーシャルメディア



インスタトラッキング



業のような柔軟性と順応性を持つことが困難と言える。それでも、多くの大手ブランド企業は、この状況をうまく処理しなければならないことも認識している」と述べています。

その認識はトップ・オブ・マインド調査に反映されており、調査対象企業の39%が、顧客体験をカスタマイズする自社の能力を「普通」または「悪い」と評価しています。消費者の行動を予測するデータ分析能力に関しても、38%が同様に評価しました。また、3分の1が顧客エンゲージメントを継続的に監視する能力について自信がないと回答しています。

The Consumer Goods ForumのManaging DirectorであるPeter Freedman氏は、これらの「非常に率直」な調査結果は市場破壊の現実を反映していると述べています。「非常に多くの破壊的な企業が成長しているという事実は、当然、それらの企業が消費者のニーズに訴え、多くの不要なものの中から重要なものを見定めることが難しい大手企業よりも前にニーズを見分けていることを示している。」同氏が、「特に製造、ブランディング、R&D、小売に関しては、大手企業がスタートアップ企業よりもはるかに優位な立場にある。私がインタビューを行ったほぼ全員が、これまで以上に迅速な消費者対応の必要性を認識し、変革のペースを速めようと躍起になっている」と述べているように、調査結果でも、大半の企業が緊急性を認識していることが示されています。

大手企業は敏捷性を身につける

「大企業に変革を促すのは象にダンスを教えるようなものだ」という考え方は時代遅れになりつつあります。今や一部のグローバル企業が、この考え方が誤りであることを証明しています。L'Oréalは、専門家消費者を共同クリエイターとして、2014年に買収したプロメイクアップブランドのNYXを通じてミレニアル世代向けのヘアカラー製品「Colorista」をリリースしました。この成功を手にするのは容易なものではありませんでした。7年前、グループCEOのJean-Paul Agon氏はデジタルテクノロジーの将来について友人と語り合い、「津波が近づいている」という認識に至りました。Agon氏は2010年を「デジタルイヤー」と宣言。自身が認めるとおり、その意味を理解するスタッフは少なかったものの、多くのデジタルイニシアチブをもたらしました。Agon氏がL'Oréalでeコマースを立ち上げてから6年後の2016年には、同社のeコマース事業の売上は33%増を達成しています。

PepsiCoは自社に押し寄せる「津波」を、健康食品に対する顧客需要の拡大に対応することで、うまく乗り切りました。炭酸飲料やチーズ味のスナックでよく知られる同社は、今や「カロリー控えめ」の製品で売上全体の45%を上げるまでになっています。これらの製品には、穀物、フルーツ、野菜、プロテインなどの栄養素を含む栄養食品や、ダイエット飲料、70カロリー以下の12オンス缶(約355ml)飲料、ナトリウムや飽和脂肪を控えたスナックなどが含まれます。健康的な食事についてやるべきことを実行したPepsiCoのCEO、Indra Nooyi氏を非難する人はいないでしょう。この2年間に、PepsiCoはプロバイオティクス飲料メーカーのKeVitaを買収し、自社飲料製品「Gatorade」のオーガニック版を開発したほか、自社製品の健康志向化という意欲的な新目標を発表しています。同社は、2025年までにグローバル展開する自社飲料製品の少なくとも3分の2について、12オンス缶に添加されている砂糖のカロリーを100カロリー以下にすると宣言しました。

グローバル消費財市場における地域特有の変革、特にアフリカ、中国、インドの中産階級の急成長により、カスタマー・セントリックへの道は複雑化しています。中国市場では、多くのファッションブランドが「現地のお好み」に合わせた製品をデザインしましたが、失敗に終わりました。なぜなら、それらの製品は、上から目線、古くさい、悪趣味だと考えられて反感を買ったからです。Unileverは新興国の農村市場で成功を収めました。グループのインド子会社であるHindustan Unileverの幹部は、1年のうち1か月を農村で過ごしました。この驚くべきカスタマー・セントリックへのアプローチは、低価格の浄水器「Pureit」や個包装の衛生用品などのイノベーティブな商品を開発し、可処分所得の少ない消費者にアピールするうえで役立ちました。個包装の衛生用品というアイデアは素晴らしい成功を収め、Unileverは開発途上市場にも展開し、現在では年間約270億個を販売しています。

こうした取組みは、データ分析の範囲を超えた消費者の生活を理解しようとする姿勢を反映したものです。このことに興味を引かれたDanoneのCEO、Emmanuel Faber氏は、データからインサイトを導き出す人工知能の能力をもってしても、すべての答えを得られるわけではないと考えています。「顧客の所在地や行動など、分析から多くの戦術的な情報を得ることができる。つまり、販売機会を周到に手に入れるということだ。また、デジタルを通じて顧客とつながり、販売を促進することができる。これらは非常に重要だが、消費者の長期的な行動や習慣の変化に関する戦略的な情報もまた必要となってくる。これらが、自社が提供するブ

湾岸諸国の成長
Ventures Middle Eastの推測
では、ペルシャ湾岸諸国にお
ける小売売上高は2018年までに
2,850億米ドルに到達する

ランドや製品のあるべき形を大きく変える可能性があるからだ。」

会話は発展しなくてはならない

「当社は、定量分析と、それを理解するための定性アプローチを真に必要としているため、ライフスタイルに関するソフトサイエンスや社会学を追求する必要がある。カスタマー・セントリックな企業となる1つの方法は、自社のブランドと消費者のライフスタイルを結び付ける方法を変えることである。自社のブランドが提案したいことではなく、いかにブランドが消費者とそのコミュニティの一部になる「権利」を得るかという点から取りかかることだ。」

需要をかき立てる戦略が変わったため、そのような「権利」を得ることは一層難しくなりました。Faber氏は次のように話しています。「多くの企業がテレビ広告を利用したプッシュ戦略を用いていた20年前とは、アプローチが異なる。現在は消費者が主導する(プル)側にいることが多くなっているため、企業は、データトラッキングのみならず、ブランドと消費者との有意義な会話を発展させることによって、需要のありかを見極めなくてはならない。」

企業は会話を通じて、自社製品を消費者に理解してもらうことができます。多くのブランドや小売業者は、品質、価値、利便性のどれが自社のビジネスモデルを後押ししているかについて混乱し、これら3つのすべてにおいて等しく勝負することができると思い込んでいます。トップ・オブ・マインド調査では、調査対象企業の51%が品質(または経験)を最優先項目に挙げています(価値は32%、利便性は17%)。利便性を重視する企業の売上は堅調または減少となる可能性が最も高いようです。

実際には、企業がどのモデルを選択するかではなく、むしろ自社の提案が現実的であるかどうかという点が重要です。Sainsbury'sのCEOであるCoupe氏は次のように述べています。「当社の戦略の1つの柱は、公正な価格で優れた製品やサービスを提供することだ。最安値ではなく、公正な価格で高品質、ひいては大きな価値を提供することを目指している。」

多くの製造業者や小売業者にとって、カスタマー・セントリックであることは成果ではなく目標です。本調査では、6%以上の収益増を達成している高成長企業は、とりわけモバイルテクノロジー、モバイルコマース、データ分析などのカスタマー・セントリック関連の能力をより高く評価する傾向が強いことが明らかになりました。企業がカスタマー・セントリックになるにつれ、自社が維持・育成・獲得したい顧客層を判断し、収益性の高い顧客戦略を設計することが容易になります。

多くの企業は今や、真のカスタマー・セントリックであることが、必ずしもすべての答えにはならないことも認識しています。KPMG インターナショナルのGlobal Chair for Consumer & Retailである **Willy Kruh**は、「成功を収めた企業の多くが、企業が単独で対処するにはあまりにも多くの課題を抱えていることを認識している。これらの企業は、専門家や知識も経験も豊富な現地の人材に働きかけ、ベンチャー事業を設立するなど、共にイノベーションを実施するパートナーを探している」と述べています。

「現地の人材」への言及は適切です。Mintelは、米国の個人消費は世界全体の3分の1に満たないと推定しています。ブランドは中国に事業機会を求めており、これにあたって文化的に無知であることは許されません。「業界が市場を見る視点は、今なおアングロサクソン系の欧米のビジネスモデルに極めて有利なものだ」とKruhは述べています。「企業は、世界各地や時には各市場に存在するさまざまな文化の違いに適応する必要がある。これらの企業は自社の提案を状況に応じて変えるよう、十分に尽力しているだろうか？」

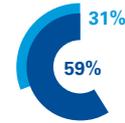
成功とはつまり、どこで事業を行うか、どのように勝利を収めるか、何をすべきかを知ることです。勝利を収め、うまく実行する方法を明確に理解している企業は「顧客インサイトに基づいて迅速に行動し、戦略から結果を得るまで実行する」とDr. Zinkelは指摘しています。■

スマートアプリ
Starbucksの
「Mobile Order & Pay」はすでに米国内の人気店舗で総取引額の10%を占めている

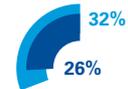
カスタマー・セントリックな企業は
好調な収益増加を達成する
傾向が強い

- カスタマー・セントリック思考が高い企業
- カスタマー・セントリック思考が低い企業

6%以上の収益増



1~5%の収益増



堅調/収益減



「より良い顧客体験の提供が必要不可欠」

KPMGインターナショナルのGlobal Head of CustomerであるJulio Hernandez

「CEOは顧客との距離を縮めるために、さまざまな障害を取り除かなければならない」

企業は、破壊と不安定性の時代においては、顧客体験が第一の差別化要因であり、ロイヤルティ争奪戦における有力な武器であることを認識しています。さらに多くのエグゼクティブは、新しいビジネスモデルが自社を破壊する可能性があり、透明性の高い市場においてロイヤルティは以前ほど強力ではないと考えています。企業はこうした新たな現実を受け入れ、顧客との距離を縮める必要があることを理解し、顧客インサイトをより良い顧客体験に変える必要性を認識しています。

すなわち、適切な顧客体験を設定するだけでなく、その影響を測定・把握するためにも、適切なデータと分析を行うということです。そのためには実行あるのみです。統一的に事業を運営できるよう、ビジネス上の障害を打ち破るのです。危機的状況にあるものは何かを認識している企業には活力がありますが、調査によれば、社内の障害を取り除くための助けを必要としているCEOもいます。

消費者がどのように変化していくか、また自社のブランドがいかに消費者の期待に応えられるかを把握するには、データの力を見直すことです。すなわち、顧客の声に耳を傾け、彼らに語りかけ、観察するのです。企業は顧客体験をパーソナライズ化する機会に気づいています。しかし、データを活用して顧客の嗜好や行動を予測していない一部の企業は、パーソナライズ化されたコミュニケーションに苦勞しています。

パーソナライズ化は深い顧客インサイトに基づいて行う必要があります。トップ・オブ・マインド調査2017の結果によると、企業は、過去の売上データを分析して将来を予測するアプローチを継続する意向であることが分かりました。そのようなアプローチは有用ですが、その結果に基づいて行動することこそ意義があります。

企業は、初期段階の調査で顧客が何を語りかけているのかを理解し、さらにそれらをソーシャルメディアの意見と一体化させることで、トレンドや考え方を理解し、市場を誘導する方法を見つけ出さなくてはなりません。デジタルチャネルは顧客が存在する場所です。顧客がコミュニケーションを行い、企業が関心を向けることを

期待する場所です。企業はこのことに気づいてはいますが、はたして正しく耳を傾けているでしょうか？

適切なテクノロジーとプラットフォームを備え、情報を得ることが重要です。しかし、関心を向けようとする意欲も必要です。時間を費やして意見を理解し、その意見に基づいてどのように行動するかを考えます。市場や顧客セグメントによって方法は異なるかもしれませんが、企業はそのような行動を起こす能力を十分に備えておかななくてはなりません。それは多額の設備投資かもしれませんが、専門知識を持つ第三者と協力して、能力を借る場合もあります。

優れた企業は顧客との距離を縮めることの重要性を認識してはいますが、事業運営にかかりきりで、関心を向けることが難しいこともあります。CEOは、顧客を中心とした事業の必要性や、自社が獲得したい市場、サービスの提供を試みている顧客を理解しています。しかしながら、企業があらゆるレベルにおいて実行に移さなければ、口先だけの言葉にすぎません。

良質の顧客体験を提供するためには、優れたアプリなどのテクノロジーに頼るだけでなく、適切な人材を雇用し教育することも重要です。対応するスタッフが失礼な態度をとれば、顧客は二度とアプリを使用しないでしょ。

企業がカスタマー・セントリックの重要性を掲げても、多くのCEOはその取り組み方がわからない状態です。顧客よりも個々の業務遂行について検討する完全に細分化された組織としてではなく、1つの組織として事業を運営するにはどうすればよいのでしょうか？

CEOは、自社が本当の意味で顧客を理解し、提供すべきものを知り、それを実行する能力を備えているのかどうか、疑問に感じています。経営陣は能力の問題を検討するために、より多くの時間を浪費しています。なぜなら、企業はより良い顧客体験をただ考案することよりも、実際に提供することを望んでいるからです。



Julio Hernandez
Global Head of Customer,
KPMGインターナショナル
juliojhernandez@kpmg.com

デジタルファースト
Uberのようにデータ
中心のインフラを構築
する企業は、顧客
体験のパーソナライ
ズ化も得意

「“カリフォルニアの子供たち”は、我々が考えもつかない破壊的なテクノロジーを頭に描いているかもしれない」

Sainsbury's GroupのCEOであるMike Coupe氏は、柔軟性があり持続可能なビジネスモデルの構築を思案している

デジタルテクノロジーによってSainsbury'sのビジネスはどのように変わりましたか？

12年前、当社の食品オンラインビジネスは売上の1%にも満たなかったのですが、現在は売上の8%に上るまでになっています。また、デジタルテクノロジーに優れた家庭用品小売グループのArgosを買収しました、同事業の売上の半分以上が現在はオンライン販売であり、当社のオンラインビジネスを牽引しています。グループ全体では、クリスマス時期の売上の約20%はオンライン販売によるものです。

オンラインビジネスは今後も成長し続けると思えますか？

英国では、実店舗とオンラインの両方で販売する戦略が主流となるでしょう。しかし、今後5年間でオンライン販売の売上は20%から30%にまで拡大する見通しです。我々の住む世界では、注文した日に品物が配達されることが当たり前になっています。このように、顧客の期待が増大するにつれ、競争力も問われます。

UberやAirbnbなどの破壊的な革新者が、貴社の市場に参入すると思いませんか？

英国では今日、一部のディスカウント小売業者が最大の破壊的参入者ですが、10年後にはオンライン小売業者が取って代わるでしょう。しかし、“カリフォルニアの子供たち”が、当社には考えも及ばない、業界を破壊するようなテクノロジーを頭に描いていることもあり得るのです。当社がすべきことは、将来当社の前に立ちはだかるいかなる障害にも柔軟に対応できるようなビジネスモデルを構築することです。

顧客中心の事業を展開するためにどのような取り組みを行ってきましたか？

当社は、店舗の仕入れや友好的な人材の確保など、基本的な業務を確実に行うため、徹底して自己点検を行っており、常に業績は順調です。食料品の購入は習慣的なものです。人は毎週同じものを買う傾向があるため、顧客のニーズを予測して満たすことは、当社がいかに効率よくデータを収集・適用するかによって、また人工知能やアルゴリズムに基づくマーケティングによって決まります。

昨年、世界は極めて不安定な状態でした。

これによって貴社のビジネスは変わりましたか？

世帯の可処分所得が当社セクターの最大のドライバーです。それが外国や国内の政治事情によって破壊されない限り、人々の日常生活に影響を及ぼしません。Brexitでは明らかに打撃を受けました。当社が輸入する品物はすべて価格が上昇したからです。

他に貴社が直面している課題は？

英国の小売業界は資産税と雇用コストの累積効果により深刻な影響を受けるでしょう。特に当社のように多くの人材を雇用し、多額の資産を所有している企業は、過度の負担がかかります。当社の競争相手であるオンライン専門の小売業者は多くの人材を雇用していないため、必ずしも当社と同じ負担がかかるわけではありません。これは重大な問題です。

消費者の嗜好が変わりやすくなっているという見方は正しいですか？

私は常に、消費者がどのように行動するかまったくわからないという前提でスタートするようにしています。そうすれば、ニーズの変化にすばやく対応できるビジネスモデルを構築できるからです。品揃えも店舗も増え、極めて好調なオンライン販売業者が6社も出現したため、顧客はいろいろな商品を見比べて購入するようになってきました。ところが当社の売上トップ10製品は、10年前とまったく変わっていません。チキンティッカマサラは10年前と同様、今なお英国で最も売れている調理済み食品です。つまり、顧客が買うものは、購入する場所や方法ほどには急激に変化していないということです。重要なのは、購入回数が増え、多くの店舗を訪れるようになった点です。Sainsbury'sで購入する人数は実際に増加していますが、購入金額は減少しています。これは難しい問題です。しかし、あらゆる面から顧客の購買行動を見ると、依然として習慣にとらわれているのです。



| 17 |

成長戦略

Sainsbury'sは、衣料品や付加価値のある生鮮食品に成長の促進を期待している

「秘訣は100億ドルのブランドを持ち、1,000万ドルのブランドのように思わせること」

Yum! BrandsのCEOであるGreg Creed氏が説明する、
食品の将来が顧客体験の向上に左右される理由

| 18 |

貴社のビジネスをどのように定義しますか？

当社は3つのグローバルブランド (Taco Bell、KFC、Pizza Hut) を所有しており、機能面で「燃料となる食品」を取り扱う企業ではありません。顧客に素晴らしい食の体験を提供するビジネスに従事しており、当社の従業員にも素晴らしい体験を提供しています。また、レストランを所有するのではなく、フランチャイズ加盟店に委ねるアプローチにシフトしています。同一チェーン店舗の売上のわずかな変化が、営業利益に大きな影響を及ぼすことがあります。フランチャイズ加盟店はそのような不安定さを当社のビジネスから取り除いてくれます。フランチャイズ加盟店に日常業務をまかせることで、当社は自由に世界で最も愛され信頼される高成長のレストランブランドを確立することができるのです。

顧客体験を向上させるために計画していることは？

今はかつてないほど顧客体験を重視しており、社内でもその考え方を見直しています。顧客サービス担当の従業員はそれらを外部に委託するわけにはいきません。そのため当社は、接客業務、販売場所、アプリについて検討しています。また、顧客が望むものを本当

の意味で理解するというにも立ち返らなければなりません。例えば、ミレニアル世代の消費者はTaco Bellのドライブスルー店でソフトドリンクをあまり買わないことに気づきました。そこで、本当の競争相手は家に買い置きされたファミリーパックのソフトドリンクであることに気付いたのです。これらのソフトドリンクは、そうしたミレニアル世代の顧客にとっては実質お金をかけることなく手に入れることができるため、価格を引き下げるだけでは差別化できません。そのかわり、当社の店舗でのみ購入できる独自のソフトドリンクを開発しました。

新しいテクノロジーの重要度は？

Pizza Hutでは、おいしいピザを簡単に手に入れるためのテクノロジーに投資しています。オンラインで1、2回のクリックでシャツを注文できるなら、ピザも同じように簡単に注文できないはずがありません。ミレニアル世代はスムーズなショッピングを好みます。注文方法や支払方法、価格など、どんなものでも簡単であれば好感度は上がります。Taco Bellは流行の先端をいくミレニアル世代向けのブランドであるため、ソーシャル

メディアを通じて消費者とコミュニケーションを図ることに重点を置いています。洗練されたブランドをさらに洗練させることはできませんが、消費者と感情面で深い結びつきのあるカルトブランドになることはできません。秘訣は100億米ドルのブランドを持ち、1,000万米ドルのブランドのように思わせることです。

貴社が期待する成長とは？

2016年は当社にとって記念すべき年でした。中国ビジネスの分離を無事に完了し、62億米ドルを株主に返還し、独自のグローバルフランチャイザーを目指す長期変革プランに着手したからです。当社は、システム売上の年間成長率(外国為替影響を除く)を長期的に約4~5%から7%まで拡大することを目指しています。私は達成可能だと確信しています。フライドチキンは大変興味が湧き、メキシコ料理は米国外に移ったことで売上が増加しています。ピザ部門についても成長機会があり、デジタルデリバリー中心のモデルに重点を置くことにより、成長機会を得ています。

最近の不安定な情勢によって貴社も影響を受けましたか？

劇的な影響はありません。当社は135を超える市場で43,500店以上のレストランを運営しています。常に好調な国も低調な国もあります。2018年末までに98%以上のフランチャイズ化を目指しており、これによりコストを削減し、リスクを軽減する予定です。中国ビジネスの分離により、当社の不安定性が緩和された一方で、中国資本に事業拡張の機会を与えることになりました。

貴社にとって最も困難な課題は？

従業員の中には、この事業環境において当社がどのように成長を加速化できるか疑問に思っている者もいます。自信を持つべきである一方で、これまでとは異なる形で行動し、考え、市場をリードする必要があります。現在、再フランチャイズ化やコスト削減に取り組んでおり、より焦点が絞られ、フランチャイズ化が進み、効率性が増した組織になりつつあります。Yum!の変革は現在進行中ですが、私は当社の3カ年事業計画に自信を持っています。



フランチャイズ・キング
Yum!は98%以上のフランチャイズ化により
2019年末までに1億米ドルの資本支出の削減
を見込んでいる

What do
consumers
want?

消費者が望んでいるもの

人口構造の確実性が失われ、テクノロジーやライフスタイルによって購買習慣が変化する中、製造業や小売業は戦略を考え直す必要に迫られている

消費者は何を望んでいるのでしょうか？ 一見簡単な質問に見えますが、答えはさまざまです。KPMG中国およびアジア太平洋地域のLeader of Global Strategy Groupである**Dr. Christoph Zinke**は、次のように述べています。「上海の顧客は、生鮮食品が30分以内に届けられることを望んでいる。配達が遅れたり、品質が気に入らなかつたりすれば、商品を受け取ろうとしない。配達完了したらWeChatで支払うシステムなので、そうした企業は料金を得られない。」

ナイジェリアの顧客は、Lagos(同国最大都市)の有名なBalogun市場で買い物をすることができるアプリを望んでいます。このアプリを利用すれば、過酷な移動や気温から逃れて商品を買ひ、値段を交渉し、人々と交流することができるからです。

ブラジルの消費者の間では、ヘアシュートイカル(天然成分と医薬成分をブレンドした抜け毛予防のヘアケア製品)が人気です。2010年から2015年にかけて、ブラジルでは景気が低迷し、失業率も14%となりましたが、Mintelの推定では、医療用シャンプー市場はこの間に37%拡大しています。

インドでは、他の主要な消費財市場よりも、オンライン注文と代金引換払いを望む消費者が多くなっています。市場調査企業のNielsenのデータでは、2015年末現在、インドのオンライン購入者の83%が現金で支払っています。

3秒間のオーディション

世界のほぼすべての消費財市場に共通しているのは、かつてよりも消費者の動きがすばやい点です。very.co.ukとLittlewoodを所有する英国の小売グループ、Shop DirectのCEOであるAlex Baldock氏は、「顧客の関心を捉える時間は3秒間。『親指が止まる』時間と呼ばれている。3秒間のオーディションだ」とまで言います。

多くの場合、この現象の原因はミレニアル世代です。しかし、彼らの影響力の増大は最も目につくとはいえ、消費財業界を変える社会的要因の1つにすぎません。同時に、世界では、中産階級(特に中国、インド、アフリカ)の急増や、高齢化(国連の調べによると2030年までに56カ国で65歳以上の高齢者の数が子供の数を上回る見通し)、都市化(世界全体で37のメガシティが人口1,000万人以上)、職場の女性参加や核家族の増加という社会現象が起っています。これらすべての要因が、さま

遠回り
Hartman Group
によると、米国の
購買者の52%が最
寄りの食料品店を
利用せず、68%が
より安い価格を求
めている

ざまな地域の市場やセクターにおいて、さまざまな形で影響を及ぼします。

トップ・オブ・マインド調査2017では、ビジネスリーダーの大半が、明日は今日とはまったく異なるかもしれないと考えていることが明らかになりました。今後2年間で不安定性が増すと予想する469社のうちの52%が、消費者行動の変化が第一のドライバーだと指摘しています。

とりわけ調査対象企業は、今後2年間で最も破壊的な消費者行動のトレンドとして、ブランドロイヤルティの低下(38%、ヨーロッパではさらに高い)、オンラインショッピングの増加(33%)、迅速なサービスへの期待(30%)、パーソナライズ化の需要拡大(29%)を挙げています。

これらの結果から明らかのように、製造業者や小売業者は、消費財業界においてかつてない規模とスピードで変革が間近に迫っていることに気づいています。また、多くの企業がそのために何をすべきかを認識していることも明らかです。調査対象企業の34%がパーソナライズ化した顧客体験の提供により新規顧客の獲得を目指し、31%がオンライン広告やモバイル広告の増加を計画、30%がマーケティング・コミュニケーションのパーソナライズ化を予定しています。他にも、顧客獲得のための戦略として、ソーシャルメディアの活用(28%)、ミレニアル世代およびZ世代(ポスト・ミレニアル世代)の消費者の共感を呼ぶ体験の提供(27%)、製品ミックスに本物志向のブランドを追加(調査対象企業の25%、ただし食品・飲料セクターの企業はより差し迫った優先事項としている)、モバイルチャネルやアプリへの投資増加(24%)などが挙げられます。

これらの数字が示すとおり、多くの製造業者や小売業者は将来を拒絶するのではなく、しっかり向き合っ対応する努力を行っています。しかし、業界全体として十分な対応をしているでしょうか？ トップ・オブ・マインド調査によると、調査対象企業の68%が、一貫性のあるシームレスな顧客体験を全チャネルにおいて提供していると考えています。しかし、顧客はこれに同意するのでしょうか？ このような自信と、オンラインショッピングのカートが放置される回数、入力項目が多すぎるといった消費者の苦情、またはブランドロイヤルティの継続的低下との折り合いをつけることは確かに困難です。

KPMGインターナショナル、Consumer & RetailのGlobal Chairである**Willy Kruh**は、経営陣が顧客層の変化の緊急性(あるいは規模)を理解していれば、業界はすでに再編されていたであろうと述

最も破壊的な消費者トレンド

ブランドに対する消費者ロイヤルティの低下



オンラインショッピングの増加



迅速なサービスに対する期待の高まり



パーソナライズ化に対する需要の拡大



社会・環境意識の増大

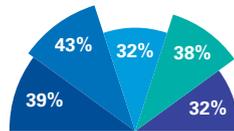


衝動食い
Food Service Vision
の調べによると、一般的
にフランスのミレニアル
世代は、通常の食事の他
に1日4回の間食をする

破壊的な消費者 (地域別)

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

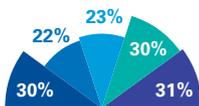
ブランドに対する 消費者ロイヤルティの低下



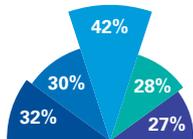
本物に対する需要の 拡大



社会・環境意識の 増大



迅速なサービスに対する 期待の高まり



べています。「ミレニアル世代は世界をひっくり返した。Apple、craft beer、Airbnb、Uberはすべて、ミレニアル世代が盛り上げてきたものだ。地域ごとに差はあるが、彼らの行動には確かに共通点がある。デジタル世代の人間であること、店舗に買い物に行かないこと、オンライン販売の売上を増加させること、実体験を重視すること、商品の配達や設置を望むこと。これこそ、彼らが「Do It For Me (自分の代わりにしてくれるサービスを求める)」世代と呼ばれる所以だ。Airbnbを例に挙げてみよう。Airbnbは、宿泊場所を探していた男性2人が5年前に始めた事業だが、今やヒルトンホテルの時価総額の2倍の規模になっている。こうした例は数百もあるのだ。」

Just Eatは「Do It For Me」のトレンドに乗って資産を築いた企業の1つです。「Don't cook, just eat (料理しない、ただ食べる)」というスローガンを掲げ、レストランと提携して家庭に食事を配達するサービスを推進しています。食品デリバリーセクターでは驚異的な数の開業(と同時に倒産)が見られますが、Just Eatは比較的耐久力があることが証明されました。Just Eatは2001年にデンマークで設立され、2016年末現在、1,760万人を超えるアクティブユーザーを抱えています。オーストラリア、ブラジル(iFoodとの提携を通じて)、デンマーク、フランス、アイルランド、ニュージーランド、ノルウェー、スイス、英国ではすでに利益を上げており、同社が長期成長を見込んでいるカナダ、イタリア、メキシコ、スペインで現在投資を行っています。

KPMG中国のHead of Consumer & RetailであるJessie Qianは、次のように述べています。「中国では宅配サービスはとても人気があり、近隣のレストランはこれに実に助けられている。以前は食事に出かけなくてはならなかったが、現在は自宅から半径3~5キロ圏内の店であれば、注文して配達料金(約1~2米ドル相当)を支払うと食事を宅配してもらうことができ、いつでも好きな時に食することができる。」

中国とドイツの食品デリバリーのスタートアップ企業はAlibabaやRocket Internetなどの企業から多額の投資を受け続けています。このセクターは慎重な投資家向けではないようですが、時流を鑑みると、長期的に生き延びた企業にとって利益をもたらす市場となる可能性があります。2015年3月、米国勢調査局のデータにより、米国の消費者は食料品店で食品購入(497億米ドル)よりも外食(523億米ドル)にお金を費やしていることが初めて明らかになりました。

米国のFood Instituteの推定では、米国のミレニアル世代は食費の44%(年間2,921米ドル)を外食に充てています。これは米国だけの現象ではありません。昨年10月、The Australian紙が、ミレニアル世代(別名「スマッシュアボカド世代」(現地でも人気の朝食メニューにちなんで))は食費への支出が多すぎるために、住宅を購入できないのだと指摘しました。ミレニアル世代はこれに対し、アボカドは住宅より手頃な価格だと反論しました。この論争は似たようなトレンドが起こる兆候を示していると言えます。

グローバル展開しているファーストフードチェーンの中には、食品デリバリービジネスへの参入を考えている企業もあり、スーパーマーケットはビジネスモデルの検討を行っています。Sainsbury'sのCEOであるMike Coupe氏は次のように述べています。「5年前に我々にとってタクシー会社が主な破壊要因だと発言したら、気が狂っていると思われただろう。しかし、Uber Eatsは当社の事業の一部に参入しようとしている。当社が関与する市場の性質上、あるセクターを狙い、マイクロまたはマクロレベルで破壊することは容易だ。私は常に、消費者がどのように行動するのかまったくわからないという前提でスタートするようにしている。そうすれば、ニーズの変化にすばやく対応できるビジネスモデルを構築できるからだ。」

ミレニアル世代の過小評価

ミレニアル世代はすでに市場において大きな支配力を持っています。市場調査企業のNielsenの最近の推定では、米国だけで650億米ドルもの年間個人消費を占めています。しかしKruhは、そのような統計は確かに驚くべき数字だが、ミレニアル世代の影響力はおそらく過小評価されていると述べています。「彼らはすでに他の顧客層にも影響を及ぼしつつある。その理由の1つは、他の世代も同じテクノロジーをかなり利用するようになっていることだろう。私のようなベビーブーム世代は、「自分たちも多少はミレニアル世代のように行動できるはずだ」と思っている。ミレニアル世代の例は他の消費者の期待をモリセットしている。」

Qianは、中国ではミレニアル世代が国の文化や消費財市場に変革をもたらしていると述べています。「中国のミレニアル世代は、彼らの両親とまったく異なる考え方を持って行動している。従来の中国人は万が一に備えて節約しようとする。ところが、ミレニアル世代の消費者は選択肢の多い社会で育ち、自国経済が豊かになるに伴って可処分所得が増え、お金を使いたがる。そ ▶

ブーム

政府の調べによると、中国のeコマースは2016年に26%増を達成し、小売売上高の15%を占めている

これは現在所有しているお金だけでなく、将来手に入るとあてにしているお金も含んでいる。こうした事情から、中国ではP2Pレンディング(インターネットを経由した資金の貸借)の人气が高く、ミレニアル世代はスマートフォンから運動靴まであらゆる物を1年分割払いで購入している。」

中国の消費財市場の熱狂的な加速はトップ・オブ・マインド調査の結果にも表れています。中国企業の39%は、市場の最も破壊的な要因は消費者の関心が持続する期間が絶えず短くなっていることだと述べています。

欧米で見られる「顕示的消費」現象は、中国では依然として悪趣味と考えられています。しかしQianによると、ミレニアル世代はブティックブランドの購入により独自性をアピールしがっているようです。「ミレニアル世代は、他人から“あなたは普通の人と違う”と言われれば、誉め言葉として受け止めるだろう。彼らは自分の個性を社会に認めてもらいたがっており、両親の期待に沿うためではなく、自分自身のために生きているのだ。」

| 24 |

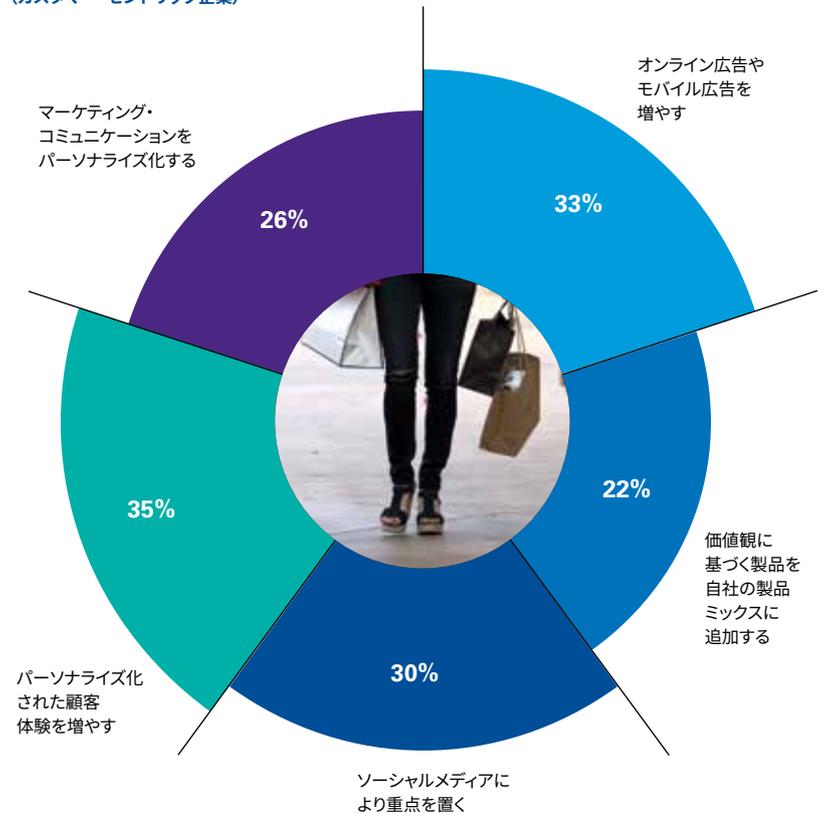
体験を売る

中国のミレニアル世代は他国に比べ、所有することの喜びを重視しているものの、依然として製品そのもので判断するのと同じ程度に、「体験したこと」の質で購入を判断しています。「顧客サービスの強化は、特にミレニアル世代を相手にする今、必要とされているものだ」とKruhは指摘しています。「そのため、たとえ処分所得の大部分を占める金額であっても、旅行などの体験型商品にお金を使うのである。」

米国や英国で実店舗数が減少し続けているにもかかわらず、買い物という行為の先に目を向け、物理的な購入体験を楽しむものにするすることで、売上を増やし、消費者の注意を引くことができます。すなわち、最も基本的なレベルとして、レジの待ち時間を短縮する、鮮魚を氷の上に並べて香りを店内に漂わせる、店内スタッフの質を向上させる(買い物客の流れを観察してデータを共有するために一部のスタッフをロボットマネキンにすることも可能)、などが挙げられます。

しかし、良質な体験は別の形態の店舗でも提供可能です。例えば、米国で人気のレストランと小売業のハイブリッド型店舗、店舗でのライブストリームイベント(Burberryがファッションショーを行った)、店舗の全面改装(先駆けはNikeのニューヨークの新店舗で、ハーフサイズのバスケットボールコートやフィットネス▶

新規顧客を獲得するための トップマーケティング戦略 (カスタマー・セントリック企業)



38%

市場の最も破壊的な要因は顧客の関心が持続する期間の短縮だと回答した中国企業の割合

43%

ブランドロイヤルティの低下が最も破壊を誘引しているトレンドだと回答したヨーロッパ企業の割合

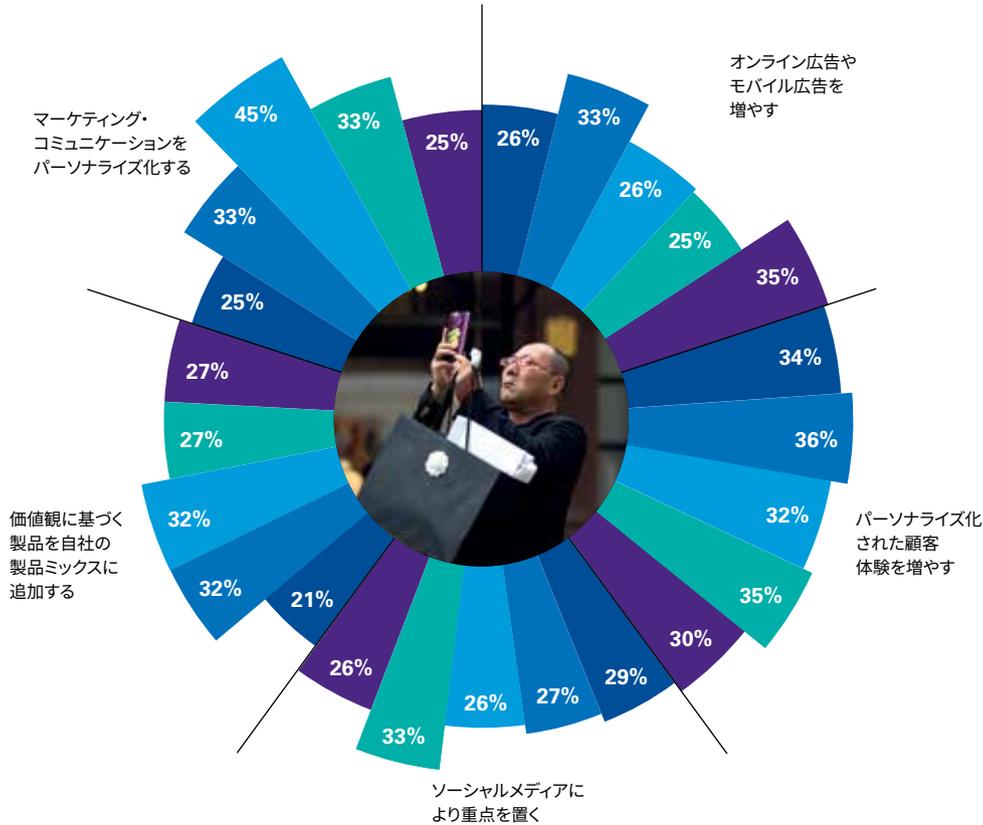
35%

オンライン販売が小売売上高に占める割合。平均値が最も高いのは英国(44%)、最も低いのはオーストラリア(21%)

出典: トップ・オブ・マインド調査2017、KPMG・インターナショナルおよびCGF

新規顧客を獲得するための
トップマーケティング戦略
(全企業(地域別))

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



ブラジル:カムバック・ストーリー

これまでブラジル経済は政治情勢に影響されてきました。KPMGブラジルのHead of Consumer & Retailである**Carlos Pires**は、「2年半前に景気後退が始まり、政治が不安定で機能しなかった。多くのブラジル消費者にとって厳しい時期だった。企業が大きく成長する前に、消費者に多くの購買力を与える必要があった」と

述べています。

それにもかかわらず、今年第1四半期にはアグリビジネスが17%の成長を見せています。eコマースは、購買客がベストバリューを求める中、停滞水準からではあるものの、2016年に10~13%増加したと推定されます。Piresによると、長期的に見て、オンラインビジネスは大きな可能性を秘め

ています。「ブラジル人の62%を29歳以下の若い世代が占めており、1人当たり2台の携帯電話を所有している。」

デジタルテクノロジーによって、食品デリバリー企業のiFoodやオンラインスポーツ用品小売業者のNetshoesなど、成功を納めたスタートアップ企業には道が開かれました。これらの企業は、ブラジル国内外

において消費財セクターが依然として投資を呼び込んでいることを示しています。

KPMGブラジルのHead of Retailである**Marcus Vinicius**は、次のように述べています。「中期的に見れば、消費財市場は大きく成長する可能性がある。その成長がいつ始まるかが大きな疑問だ。」

タジオ、ラウンジなどを配備し、製品の性能をリアルタイムで体験できる)などが挙げられます。

ブラジルのメディア機関、Grupo PadrãoのCEOであるRoberto Meir氏は、Nikeの取組みは革新的である一方で、万人向けではないと指摘しています。「Nikeの立場からすれば、人を惹きつける体験の提案だ。顧客はサッカーやバスケットボールをすることができる。ただし、だからと言って、買い物をするというわけではない。別の店でスニーカーを買う可能性もある。Nikeにとっては、社風をアピールし、消費者行動の理解を深めるためのマーケティング提案だ。しかし、Nikeと同じことをするために資金を投入できる企業がどのくらいあるだろうか？ この方法には多額の資金と研修が必要となる。実店舗は、コミュニティとの関係を構築し、日常生活の中で常に思い浮かべてもらえるような体験を提供できる方法を見つけなくてはならない。」

アムステルダムにあるTommy Hilfigerの新しいデジタルショールームでも、実店舗のハイテクな未来を覗くことができます。顧客は、双方向のタッチスクリーンテーブルを使用して高級アパレルブランドのすべてのアイテムを見ることができます。画面をクリックすると、価格、オプション、サイズが表示されるほか、欲しいアイテムをドラッグ&ドロップしてカスタムオーダーのデザインを決め、別の画像を表示させることもできます。Tommy Hilfigerは、2〜3年以内に世界各地の全ショールームにこのテクノロジーを導入する予定です。Tommy HilfigerのCEOであるDaniel Grieder氏は、「私たちはこのテクノロジーがファッション変革を起こすと確信している。実店舗が廃れることはないが、変化を遂げることは確実だ」と語っています。

そのような変化は、多くの市場ですでに起こりつつあります。KPMGブラジルのHead of RetailであるMarcus Viniciusは、次のように述べています。「ある服飾ブランドでは基本的なサービスとして店舗を訪れた顧客がコンピューターの前に座り、自分の服をデザインしてファイルを3Dプリンターに送り、数時間後には注文した服を受け取ることができる。」

多くの業界の分析は、従来型の小売業者が創造性を養う必要性に重点を置いています。しかしKruhが指摘するように、ミレニアル世代の考え方をもち顧客は企業に対し、体験をもたらしてくれるオンラインサービスの提案も

貯蓄
公式データによると、日本のミレニアル世代の世帯支出は2009年から2014年の間に30%減少

期待しています。苦勞の伴う試行錯誤を重ね(バブル崩壊後のITバブルを思い出してください)、新しい世代のデジタルスタートアップ企業は価値ある顧客体験の提供により成長してきました。

顧客体験は購買行為と直接関連する場合があります。KPMG英国のHead of Consumer & RetailであるLiz Claydonは、次のように話しています。「Thread.comは非常に革新的な衣料品スタートアップ企業だ。提供するサービスはオンライン版のパーソナルショッパーに近い。顧客は店舗を訪れて「結婚式用の服を探している」と言い、スタイルに関する質問票に記入し、希望する場合は写真をアップロードする。人間のスタイリストがアルゴリズムを用いて顧客の情報をレビューすると、サイトがアドバイスを返送してくれる。Thread.comのおすすめを顧客が気に入れば、直接購入する。Thread.comはブランドと売上を分け合う。パーソナライズした顧客体験のように見えるが、実際には人工知能によって実現している。」

Thread.comは世界で唯一の個人向けスタイリストサービスというわけではありません。しかし、2013年に英国で設立して以来、1,600万米ドルもの資金を調達してきた成功をみると、デジタルスタートアップ企業は、先進国市場においてさえ利益を得られるニッチ市場を見つけることが可能だということがわかります。

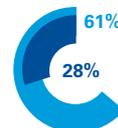
オンライン小売業者には、技術向上も求められます。オンラインショッピングで提供する良質な顧客体験の重要な特徴の1つが、操作が簡単な点です。KFC、Taco Bell、Pizza Hutを所有するYum!のCEOであるGreg Creed氏は、次のように述べています。「スムーズな操作は顧客体験を向上させる。オンラインで数回クリックするだけでシャツや本を注文できるなら、ピザも同じように注文できないはずがない。ピザを簡単に注文できるようなテクノロジーに投資する一方で、簡素化のために多くのテクノロジーを必要とする場合もある。ミレニアル世代の消費者の場合、顧客体験の改善は実のところ簡素化を意味する。簡素化は、注文方法から支払方法に至るまで、あらゆる点について言える。経済面でのプレッシャーを考えると、支払額が簡単にわかるということだ。可能な限りスムーズな体験を提供することができれば、ミレニアル世代は高く評価するだろう。」

トップ・オブ・マインド調査によると、多くの製造業者や小売業者は、良質な顧客体験を提供する重要な要因としてパーソナライズ化を挙げています。しかし、KPMG米国のHead of Consumer & RetailであるMark Larsonは、カスタマー・セントリック企業はそれ

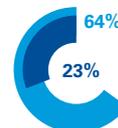
以下の項目に「非常にそう思う」と回答した小売業者の割合

- カスタマー・セントリック思考が低い企業
- カスタマー・セントリック思考が高い企業

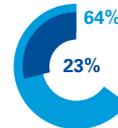
顧客が製品の在庫を確認することができる



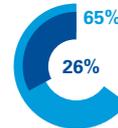
顧客は容易に返品することができる



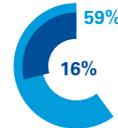
シンプルでシームレスな決済・納品システムを整備している



オンラインで購入し店舗で受け取るというオプションを提供している



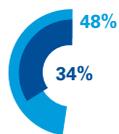
チャネル全体で一貫したシームレスな購入体験を提供している



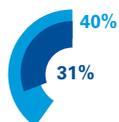
以下の項目に「非常にそう思う」と回答した小売業者の割合

- 平均
- 高成長企業

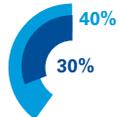
顧客が製品の在庫を確認することができる



顧客は容易に返品することができる



シンプルでシームレスな決済・納品システムを整備している



新規顧客にインセンティブ/ディスカウントを提供している



製品の成分/原産地に関する詳細な情報を提供している



エクスペリエンス・エコノミー
政府の算出では、米国のコンサートチケットの平均価格は1981~2012年の間に400%上昇

ピアレビュー
KPMGの顧客行動調査によると、世界のオンラインショッパーの約30%はオンラインでレビューを投稿している

だけでは終わらないことを理解していると指摘しています。「企業は、提供するパーソナライズ化のレベルが顧客の期待と一致しているかどうかを確認しなくてはならない。それはつまり、成長促進とコスト管理のバランスが取れているかということの意味している。」

パーソナライズ化にはバランスが必要となります。オンライン上でカスタマイズやパーソナライズ化を過剰に提供すると、買いたい製品を明確に決めておらず、インスピレーションを求めて訪れる顧客を遠ざけてしまう可能性があります。多くのオンラインショッパーは意外な発見をする楽しみを求めています。「気に入ったら試してください」というメッセージすら、そのニーズを完全に満たすことはありません。

企業は顧客がどのチャンネルを利用するかを知る必要がありますが、消費者について言えば、チャンネルにとらわれてはなりません。Walgreens Boots AllianceのCEOであるStefano Pessina氏は、同社は店舗販売の方が高い利益を上げているものの、消費者は販売チャンネルを問わずどのチャンネルにおいても情報の一貫性を好むことを指摘しています。これはビジネスにおける文化的見地からしても難しい課題と言えるでしょう。

無意識の決定

Procter & Gambleの元CEOであるAlan G. Lafley氏と経営アドバイザーのRoger Martin氏は、「3秒間のオーディション」の世界において、多くの消費者は実際には意識的に購入の判断をしていないと論じています。こうした消費者は、ノーベル経済学賞受賞者で心理学者でもあるDaniel Kahneman氏が言うところの「早い思考(ファストシンキング)」に夢中になっているのです。これについて、Lafley氏とMartin氏は次のように論じています。「人間の脳は空間充填機のような解析マシンではない。脳は雑音の多い不完全な情報を外界から受け取り、過去の経験に基づいて足りない部分をすばやく埋めている。」

このような消費者行動については、親しみやすさが鍵となります。これはCreed氏が言うところの「干渉のない(flictionless)」プロセスの重要性が高まることを意味します。

Bloomberg Businessweekが指摘するように、過剰な「干渉」による危険性は、ソーシャルメディアのパイオニアであるMy Spaceの事例からも明らかです。My Spaceは「目まがいするほどの数の機能」を提供したためにユーザーに敬遠されました。My Spaceの

サービスは数多くの機能性を提供しましたが、同社の経営陣いわく「大量のスパゲッティが絡まってごちゃまぜになった状態」に陥りました。My SpaceはNews Internationalの支援を受けていたにもかかわらず、すぐにFacebookに市場のリーダーシップを譲ることになりました。Facebookのほうがシンプルで便利な機能や、親しみやすい体験をユーザーに提供していたからです。

信頼性が重要

異なる顧客チャンネルそれぞれに過剰な戦略的比重を置くと、消費者が望むものは多くの点でそれほど変わらないという真実が見えにくくなってしまいます。消費者は、製品について騙されたり期待通りではない製品を買うはめになったりすることには我慢ができません。そのような場合、今はデジタルテクノロジーのおかげで、彼らは直ちに不満を共有することができます。

他の消費者を見て購入の判断をする消費者が増えています。そのような状況ではブランドの信頼性が非常に重要だと、The Consumer Goods ForumのManaging DirectorであるPeter Freedman氏は指摘しています。「口コミはほぼ間違いなく、製品、ブランド、またはサービスの最も強力な後押しとなる。その点でソーシャルメディアは、製品、ブランド、またはサービスに関心を持つ理由を消費者が語り合う場となっている。」

Freedman氏によると、今日の消費者の多くが語りたいと思う内容は「個人の名前が付けられた商品を販売する、小規模だが信頼性のあるビジネスを展開する企業の物語や、ある特定の商品がある特定の場所でのみ製造されていて、自分はその場所を知っているということなどだ。口コミの普及は大手企業に対する消費者の懸念の表れとも言える。政治的に煽られたものもあるが、真実の声であることには変わらない。」

Freedman氏によると、小規模なスタートアップ企業のほうが信頼性を主張することが容易です。しかしグローバル企業も、事業の透明性を確保し、コミュニティへの関与を深めれば、彼らが言うところの「多少の信頼の喪失」を乗り越えることが可能と言えます。

例えば、PepsiCoは「Performance With Purpose」という意欲的なプログラムの中で戦略的な社会・環境面の目標を公表し、その戦略の1つとして、新製品の「Life Wtr」のボトルに現地アーティストの作品を掲載しています。

Larsonは次のように述べています。「顧客を理解し、顧客にとっ ▶

財布の占有率

Big.commerceの調べによると、米国では一般家庭の買い物の予算の65%が店舗で使われている

て重要なものを知れば、顧客が価値あるものとして認めるブランドになれるだろう。それはさまざまな形態をとりうる。例えば、TOMSは商品1点の販売につき寄付を集め、靴を必要としている人々に自社製品を贈呈しているし、Warby Parkerはメガネを寄付している。顧客を心から理解し、顧客にとって重要なものを知ったブランドは、単なるトップブランドではなく、意義あるものを象徴するブランドになるだろう。そして、企業はこのようにして売上を伸ばしていくべきと言える。」

社会意識の高い消費者の増加、すなわちMintelが言うところの「新消費者主義」というトレンドに懐疑的な業界アナリストがいるものの、いくつかの調査では、誇大広告の裏にも何らかの実体が存在すると言われていた。メディア機関、Mediacomの最近の調査では、英国の消費者の49%は、自分にとって重要な信念を後押しするブランドに、より多くのお金を使うと話していることが判明しています。ただし、口にするのと実際にお金を払うことには決定的な違いがあります。消費者が実行に移すのをためらう1つの要因に、ブランド企業が自社の利益のために主張しているのではないかと、多くの人が抱く疑問があります。同調査によると、消費者の65%は、ブランド企業が自社の環境貢献を誇張しがちだと考えています。

KPMGが18,430人の消費者を対象に行った最近の調査「オンラインショッピングにおける消費者行動の実態」では、回答者の51%が購入を判断する際に倫理・環境上の要因を考慮していると回答しています。この傾向は特にアジア(60%)、ラテンアメリカ、中東、アフリカ(それぞれ57%)に顕著に見られます。オーストラリア(41%)とヨーロッパ(41%)の消費者は倫理上の要因にあまり影響を受けないようで、北米はほぼ平均値でした。

Meir氏は、企業にとって必要なのは、単に「環境保護のために何をしているか?」「低賃金の労働者が製品の製造に携わっていないか?」といったことを会社の方針の中で打ち出すだけでなく、消費者とのコミュニケーションの中でも一貫した意思をもって表明すべきであるとしています。

こうしたメッセージの発信は最優先すべきだとMeir氏は言います。「今日では、明確なビジョンを持った人々は、ブルージーンズにシンプルな黒のTシャツを着てスニーカーを履き、高価な腕時計もゴールドのアクセサリも身につけていない、ごく普通に周囲にいな

アフリカの勃興
アフリカの原料を使用して発売された世界の食品・飲料水の割合は2011～2015年の間に41%増加

人物である。昔は、大物といえば最も高価なスーツや靴で身に固めていた。ところが、ミレニアル世代はそういう人物には感銘を受けない。ミレニアル世代の関心を引くには、相応の提案力がなくてはならない。彼らは、大企業や伝統的な企業というステータスには注意を払わないが、自分が信念や目的、帰属意識を持つる企業には大きな関心を向けるだろう。」

トップ・オブ・マインド調査の結果、ブランド企業や小売業者は大きな事業機会を見逃している可能性があることが判明しました。社会・環境上の責任を自身の事業にとって非常に重要であると回答した調査対象企業は、わずか7社に1社でした。企業が顧客の信頼やロイヤリティを獲得したいと強く希望している事実を考えると、この結果はかなり奇妙に感じられます。

Mediacomの調査で英国の消費者の40%が、企業の価値観や行動を理由に購入しなかった、あるいは購入を中止したと回答しており、このような懸念を無視する企業は短期主義であると言えます。こうした点で、トップ・オブ・マインド調査でカスタマー・セントリック企業の70%が最優先事項として持続可能性を挙げたことの意義は大きいと思われる。

転換点?

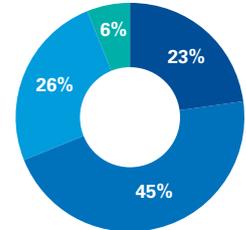
よく売れているブランドの中には、非常に長い期間にわたり存続しているものもあります。Louis Vuittonは1854年にカバン類の販売を、Cokeは1886年にソーダファウンデンドリンクの販売を開始しました。また、Snickersは1931年に操業を開始し、Tideは1946年に洗濯洗剤の販売を開始しています。しかし、Columbia Business SchoolのManagementのRita Gunter McGrath教授が指摘するように、現在の消費財市場においては、業界の境界線が消えつつあり、市場は破壊される可能性が高く、高い競争優位性を獲得してもいつまで続くかわからないという状況の中で事業を展開する企業の数が増えています。

トップ・オブ・マインド調査では、以下の点を企業が認識していることが判明しています。調査対象企業の22%が、今後3年間で新規参入者が主要な競合になるだろうと回答しており、この意見は意外にも全地域に共通していました。新規参入者とは、スタートアップ企業、多角化した既存企業(特に可能性があるのは健康志向の消費者を狙った食品企業や製薬企業が存在する市場)、今なお成長・拡大を続けるオンラインプラットフォーム(中国のAlibabaや、Tata Industriesのeコマースサイト「Cliq」など)のいずれの可能

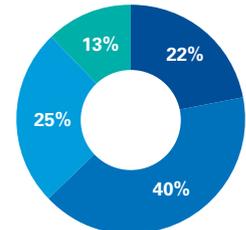
企業の能力についての自己評価

- 優れている
- 良い
- 普通
- 悪い

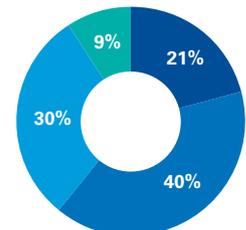
説得力のある顧客体験の提供



データ分析を活用した消費者の嗜好・行動の予測



カスタマイズやパーソナライズ化の提供



本物であること
英国バーミンガム
大学の調査による
と、2016年に
eBayで商品の販
売を促進したキー
ワードは「オーセン
ティシティ」

顧客体験



自社の成功にとって
顧客体験が極めて
重要であると回答した
企業の割合

これは特に以下の企業に
おいてよく当てはまる:

オンライン販売の売上が
低い企業



高成長企業



人工能を使用して
いる、または使用を
計画している企業



カスタマー・セントリック
思考の高い企業



性もあります。

McGrath教授の見解では、大半の市場が、Intelの創設者であるAndy Grove氏の言うところの「転換点」(企業のファンダメンタルズが変わろうとしている時点)にあると考えられています。従来の企業戦略に関する限り、転換点に伴う問題は、周囲の雑音の中からその予兆を見つけ出すことが難しいという点です。

2012年に立ち上げられたDollar Shave Clubは、Kahneman氏の提唱する「早い思考(ファストシンキング)」に合うサブスクリプション方式のビジネスモデルを採用し、2016年にUnileverに買収されるまで、30億ドル規模の米国カミソリ市場で8%のシェアを獲得していました。Dollar Shave ClubやそのライバルであるHarry'sといったスタートアップ企業は、間違いなく大手企業にとって驚異的な存在でした。市場リーダーのGilletteを所有するProcter & Gambleもまた、サブスクリプション方式のビジネスモデルを用いてカミソリや洗剤を販売しています。

日本の消費財メーカー、花王株式会社の代表取締役 社長執行役員である澤田道隆氏は、次のように述べています。「当社が考えもつかない破壊的革新者が、常に存在している。デジタル時代は消費財業界を大きく変えてしまった。敏捷な小規模企業は独自性のある提案によって、いきなり市場に参入することができるようになった。ミレニアル世代の期待が従来とは異なることを考えると、これらのトレンドが組み合わせれば、市場は不安定なものになるだろう。」

スタートアップ企業が数週間で2,000万人の消費者に(メディアに多額のマーケティング費用を投入せずに)アクセスできる市場、Tesla(2003年設立)がFord(100年以上も前に設立)よりも大きな時価総額を有する市場、消費財業界のトップ100ブランドの90%が小規模企業に負けて市場のシェアを失いつつある市場(Catalinaの2015年調査による)において、製造業者や小売業者はブランドロイヤルティを立て直す必要に迫られています。

意義のある目的をブランド企業に与えることは、提案が信頼性のあるものであり、顧客の忠誠心を維持できる限り、役立つでしょう。KPMGの最近の消費者調査では、消費者がオンライン購入時に最終判断を下す決め手となるのは、価格(27%)、製品性能(23%)、およびブランド(22%)であることが明らかとなっています。

役目を果たす製品

それでも企業は、顧客の動機を真に理解することにより、ロイヤルティを構築することができます。それは、スマートデータ分析を利用したとしても、容易なことではありません。多くの消費者は自身の購入における判断の決め手を認識していないからです。しかし、Harvard Business SchoolのClayton Christensen教授が指摘するように、以下の点を考慮しておくことによいでしょう。「製品を買うということは、つまり、役目を果たしてもらうために雇っているということ。」

McGrath教授は、大半の製品に内在する役目には一貫性があり、「発煙信号からポニー・エクスプレス(馬による郵便配達)、電報、インターネットに至るまで、メッセージを送るためのコミュニケーションという基本的な役目は変わっていないが、その手段は大きく変化している」と話します。

企業が、特定の時間と場所でどれだけ正確に役目を果たすかではなく、役目そのものを重視すれば、競合相手よりも先に説得力のある提案を考案することができるでしょう。Nestléは、30年前に「Nespresso」というコーヒーマーカー&カプセルサービスを開始したことにより、大手グローバル企業でもそれが可能であることを証明しました。また、2006年にNespressoよりも低価格の「Dolce Gusto」を発売し、自社を破壊することを恐れていないことも証明しました。

企業は、低下しつつあるブランドロイヤルティの恩恵を受けることも可能です。Kruhは次のように説明しています。「今日では、かつてよりも顧客を失いやすくなっている。しかし、UberやAirbnb、Appleのような企業が成し遂げたことを考えてみよう。スタートアップ企業のような考え方をすれば、彼らに勝つことも簡単だ。」 ■

「成長はDNAの一部であるべき」

KPMGのGlobal Head of Advisory, Consumer & Retail、Joel Benzmira
が説明する、企業文化の根底からの成長が必要な理由

消費者とブランド企業の関係は劇的に変わりました。消費者は、企業行動やブランドの発展に対する影響力を通じて「アクティビスト」となっています。企業は消費者の嗜好や影響力の変化を認識し、自社のビジネスモデルをそれらの変化に合わせて調整しなくてはなりません。これは、すべての成長戦略の基本となるものです。

これを達成するために、企業はやるべきこととその場所について適切なインサイトと回復力を備え、競争優位性を確立できる場所に重点を置く必要があります。急成長企業の特徴の1つに、明確な戦略的選択をする能力があります。これらの企業は、事業を展開したい場所と避けたい場所を認識し、適切に焦点を当てます。

こうして定めた規律と配置は、企業のリーダーシップと共に非常に重要です。例えば、L'Oréalは創業以来、リーディングブランドとしてのメッセージを発信し続けてきたため、成長がDNAの一部となっています。結局は人間なのです。アイデア、イノベーション、成長を生み出すのは、プロセスではなく人間だからです。

どの企業も事業を大きく育てることができます。チョコレートのような伝統的な分野においても、適切な戦略を持ち、適切に実行する企業は成長します。スイスのチョコレートメーカー、Lindtは、特定の消費者セグメントをターゲットに革新的かつプレミアムな製品を製造し、素晴らしい功績をあげました。同社は消費者との関係を確立し、現在は消費者への直販による収益を大きく伸ばしています。消費財市場における同社の年間成長率は8~9%で、市場自体も年間3~4%の成長を見せています。しかも、この収益増を主に成熟した先進国市場で達成しているのです。

開発途上国の急成長市場のほうが魅力的に思われるかもしれませんが、中国やブラジルのように不安定さも伴います。そういった市場を避けるべきだと言うわけではありません。ただし選択するなら、不安定性を受け入れ、リスクヘッジを図り、現地の特徴を確実に把握する必要があるということです。これが成功への鍵となります。

ある消費財企業は、東アフリカの大手企業を買収し、サハラ以

南のアフリカにおいてブランドを展開するプラットフォームとして利用しようと計画しました。このブランドはケニアとその近隣諸国では有名でしたが、西アフリカではまったく売上を上げられませんでした。西アフリカの消費者は、純粋な現地ブランドか国際的に有名なブランドの製品に関心があったからです。

オンライン販売へのチャネル転換を狙う企業に、この例をもって伝えたいことは、消費者をよく知るためのテクノロジーの活用の問題ではなく、むしろ自社の組織や考え方をこれらの変化に適應できるスピードの問題であることを理解しなくてはならないということです。どうしたら変化を起こすことができるのか、目標を達成するために何をすべきかを、自身に問う必要があります。

製品重視の企業が成長機会を求める場合、サービス志向の企業にシフトしていかなくてはなりません。Blue Apronは食品デリバリーではなく、食材とレシピを届けるミールソリューションビジネスを展開しています。これは、簡単に迅速かつパーソナライズされたサービスと楽しい顧客体験を求める消費者トレンドをうまく取り入れたものです。

単なるオンライントレンドではありません。Nestléは、Nespressoを導入することによって、製品の販売から統合化されたエコシステム内でのコーヒー体験の提供というアプローチにシフトしました。成長を求める企業は、イノベーションから配達まで、自社のエコシステムについて考える必要があります。

大手蒸留酒メーカーはまさにこれを実践しています。すなわち、カクテルを作ったり、最高のデートスポットを見つけたり、高級クラブの会員になったり、ホームパーティーを開いたりする消費者の手助けをして、「エンターテインメント・エコシステム」を構築したのです。これらのエコシステムは、専門家のアドバイスや利便性に基づいてシームレスに製品とサービスを組み合わせたもので、新しいテクノロジーを活用してカスタマイズした「Nespressoのような」蒸留酒ディスペンサーなどの製造もしています。



Joel Benzmira
Global Head of Advisory,
Consumer & Retail,
KPMGインターナショナル
jbenzmira@kpmg.fr

成長する方法

適切な戦略、リーダーシップ、文化を有する企業は、どのような市場であっても成長を達成することが可能

Roberto Meir 氏
(CEO, Grupo Padrão)

「eコマースに 参加していない 企業は存在 しないも同然」

Grupo PadrãoのCEOである
Roberto Meir氏が、小売業者や
ブランド企業が直面している課題を探る

グローバル消費財市場の印象は？

まず、我々は皆、ミレニアル世代のように、すべてがリアルタイムで行われることを望むようになってきました。大手企業はミレニアル世代の考え方に適応するという課題に直面しています。ミレニアル世代の消費者は、自分の信念や目的、帰属意識を持つ企業を求めます。たとえ「世界最大の企業」だとしても、彼らは関心を払いません。何を持っているかではなく、何者であるかということが重要なのです。

そのシナリオにおいて、ブランド ロイヤルティはどのように変わっていくのでしょうか？

存在しなくなります。すぐに満足感を得ることを求める時代においては、より多くを今与えてくれるのは誰かということが問題になります。それはロイヤルティに報い、公正な企業を目指すということです。ニューヨークのWarby Parkerの成功例を見てみましょう。ハーバード大学出身の2人の若者が、メガネのフレームを95米ドルで販売して宅配しようと考えました。メガネが1点売れるたびにお金を非営利団体に送り、開発途上国の人々にメガネを寄付したのです。現在、Warby Parkerの資産価値は12億米ドルと評価されています。

消費財市場でこのような破壊が増えると

予想しているのですか？

そのとおりです。現在、あらゆるビジネスに破壊をまくる人々がいます。企業はeコマースを実践しなくてはなりません。そうしなければ、存在しないも同然です。人工知能や分析ツールを事業に導入すれば、消費者やそのコミュニティに素晴らしい体験を提供することができます。

小売業界の将来はどのように変わっていくのでしょうか？

小売はおそらく最も困難なビジネスになってきていますが、店舗販売モデルが廃れるとは思っていません。社風をアピールし、消費者行動を理解するために、新店舗のオープンを予定している大手小売業者もいます。店舗は減少してはいますが、企業は、消費者とつながり、コミュニティを構築するような体験を提供できる方法を見つける必要があります。イタリアのスーパーマーケットは拡張現実を利用して、ショッピングカートに追加できる商品を提案しています。それは素晴らしい体験です。大きな店舗を持つ必要はなく、ショールームで十分です。双方向スクリーンがあれば、電化製品からスニーカーまで、あらゆる商品を3Dでチェックすることができます。カスタマイズした商品は宅配してもらえます。

企業は先入観を持たずに消費者の声に耳を傾けることは難しいと考えているのでしょうか？

はい。今や企業は包み隠さずありのままにビジネスを行わなくてはならず、あらゆるものが困難になっています。以前は、消費者は決定プロセスに参加していませんでしたが、現在はすべてのことに注意を払い、参加・関与することを望んでいます。企業が望むものだけが重要なわけではありません。ブランドは消費者のものなのです。

問題は、顧客は企業の誰のものでもないという点です。どの企業にも、財務、マーケティング、人事を管理する人物はいますが、企業に利益をもたらす顧客を管理するのは誰でしょうか？ 誰もいないというのが、答えです。なぜなら、顧客はマーケティング、エンジニアリング、営業のいずれにも帰属しているからです。顧客が企業に対して問題の解決を求めれば、その顧客は「The Flintstones (原始家族フリントストーン)」の世界に入り込んでしまいます。カスタマーセンターに電話をかければ、誰もが冷たい反応をすることに気がつきます。顧客はもはや「カスタマー (customer)」ではなく、コストのかかる「コストマー (costomer)」になったからです。企業に収益をもたらしている間は良い顧客ですが、販売後にアフターケアを求める顧客は企業のお金を費やす存在になってしまうのです。



Thought Leaderインタビュー

Brian Newman 氏 (Executive Vice President,
Global Operations, PepsiCo)

「テクノロジーが
敏捷な企業を
つくる。」

どうやって
タッチ数を
減らそうか？

| 32 |

PepsiCoのhead of global operations
であるBrian Newman氏
「テクノロジーが企業のイノベーションを
促進する」

ストレッチゴール
PepsiCoの温室効果ガス
排出削減への取組みが、
新しいテクノロジーの創
出を促した

PepsiCoにとって重要な事業機会とは？

グローバル戦略に関しては、当社にとって最大の事業機会とは「カロリー控えめ」の製品を基盤にした成長です。すなわち、穀物、フルーツ、野菜、プロテインなどの栄養素を含む栄養食品や、ダイエット飲料、70カロリー以下の12オンス缶(約355ml)飲料、ナトリウムや飽和脂肪を抑えたスナックなどです。

企業の成長実現にはイノベーションが必要です。私たちは、消費者が求めるイノベーションの形について検討し、必要なパッケージや製造の開発に十分な敏捷性を備えていることを確認するために多くの時間を費やしました。

PepsiCoの活動はすべて、「Performance with Purpose」というビジョンに基づいています。当社は現在、最近発表した持続可能な目標の達成に向けてさまざまな努力をしています。その目標には、2030年までに20%の廃棄物削減、水利用の改善、温室効果ガス排出量削減を達成することが含まれます。

デジタルテクノロジーによって貴社のビジネスはどのように変わりましたか？

さまざまな面で変わりました。当社は昔から実店舗を持つ製造業者であり、小売チャネルで販売する製品のブランドオーナーです。しかし、デジタル化によって、消費者からサプライチェーンまであらゆるものが破壊

されつつあります。オンライン販売に関しては、テクノロジー、エレクトロニクス、衣料品が先んじていました。食料品・青果はやや遅れて参入しましたが、消費者はさらにシームレスな購入機会や、配送時間の短縮を求めています。その実現のため、当社でも変革を行い、適切なチームと協力する必要がありました。

貴社ではサプライチェーンのデジタル化はどこまで進んでいますか？

場所によって段階が異なりますが、テクノロジーを活用して効率性や有効性の向上を推進しています。毎年、10億ドル以上の売上を上げているため、敏捷性が向上し、このように考えられるようになりました。「どうやってタッチ数を減らそうか？ それとも、いっそ完全になくそうか？ これまで以上に迅速に対応できるか？」デジタル化やオートメーションは倉庫保管業務においても重要です。当社のブランドの1つであるFrito-Layは、新製品を製造拠点から小売店に直接輸送することにより、消費者との距離を縮めることに努めています。当社は経済的な観点から、現地調達を増加に取り組んでいるところです。PepsiCoはグローバルに広く事業を展開していますが、現地企業として行動するメリットも認識しています。経済や天候といった要因の影響を受ける場合、調達をシフトできることが重要と考えています。

それとも、 いっそ完全に なくそうか？」

現地のサプライチェーン

PepsiCoのようなグローバル企業でも、現地企業として行動するメリットを得ている

オートメーションは重要ですか？

非常に重要です。最先端のロボットや自律走行車を採用することで、コスト削減、生産性向上、効率改善が可能となります。機械を使って24時間操業することもできます。これによって、人材やコストを最も価値の高い製品の製造に割り当て、あまりスキルを必要としない日常業務にテクノロジーを活用することができます。

PepsiCoにとって今後の大きな課題とは？

市場に対する敏捷性とスピードです。当社のeコマース事業には「フェイルファスト（早く失敗する）」という概念があります。これによって、開発した物をすばやく市場に出すことで、フィードバックから学び、適応し、向上することができます。当社はメガブランドを有しており、顧客のニーズや嗜好に合わせて製品を届けることに優れています。それでも、当社は常に新しいイノベーションをすばやく市場に出すことに努めています。市場に出し、適応させ、消費者からのフィードバックを受け、必要に応じて製品の改善に努める。このような消費者も巻き込んだフィードバック・ループの活用に取り組んでいます。



ミレニアル世代の消費者は、貴社のビジネスにどのような影響を及ぼしていますか？

ミレニアル世代はすぐに満足感を得ることを望んでいます。彼らはオンラインほどには店舗で買い物をしないので、彼らに合わせたコンテンツを用意しなくてはなりません。また、モバイル機器で買い物をするため小さい画面で音声を消して見る可能性が高く、これに合わせて広告を変える必要があります。消費者はアピールしてくるブランドを好みます。消費者がオンライン上の大多数の小規模ブランドに圧倒され、どのブランドを支持するのか混乱するというリスクもあります。

PepsiCoの22のブランドは年間10億米ドル以上の売上をあげています。この規模のブランドを有していると、各ブランドの目的や関連性を明確にしたいと考えます。

消費者の声に耳を傾けるという点については、確実に適切なインサイトを得ることはどのくらい難しいですか？

予測は不可能です。しかし、さまざまな消費者、フィードバック・ループ、市場にアクセスするためには、適切なネットワークとパートナーシップが必要です。当社は1年ほど前に、「Mountain Dew」ブランドから「Kickstart」を発売しました。これは、「あなたの1日を始めよう」という売り文句で果汁を増量した飲料ですが、ほどなくして数億米ドルの収益をあげるようになりました。また、「Lemon Lemon」や「Izze」などの、カロリーや砂糖を控えめにした炭酸飲料も発売しています。新製品を立て続けに開発し、世界各地で発売することには多大な労力を必要としますが、こうした製品で成功を収めると、消費者の声に耳を傾けているという自信を得られるのです。

Thought Leaderインタビュー

Stefano Pessina 氏 (Executive Vice Chairman and CEO, Walgreens Boots Alliance)

「ヘルスケア 業界では、 多額のコストを 管理するために 明晰な 思考力が必要」

| 34 |

WBAのchiefであるStefano Pessina氏が、健康、美容、ウェルネスに関する事業機会について語る

貴社の成長戦略は？

Walgreens Boots Allianceは、薬局、健康・福祉関連事業を展開する企業で、できる限り多くの人々にサービスを届けたいと考えています。新製品、パートナーシップ、買収、新規市場の開拓により事業成長を計画しており、4つのすべての領域で発展し、顧客サービスを向上することを目指しています。当然ながら、すでに事業拠点のある国で成長を実現し、すばやくマーケットシェアを獲得することは、結果がすぐに見えることから比較的容易と言えます。新規市場の開拓は将来のための活動であり、成果は2~4年のうちに得られます。新興市場は事業成長の可能性が非常に高い一方で、リスクも高くなります。

デジタルテクノロジーは貴社のビジネスにどのような影響を及ぼしましたか？

当社は、顧客を惹きつけるビジネスアプローチにシフトするため、顧客が当社にアクセスし、買い物をし、情報を得る機会を増やす必要があると考えています。また、eコマース企業との競合もあります。ただし、当社は主に医薬品やヘルスケア・美容関連の製品を販売しているため、他企業ほど厳しい競合に直面していません。当社の顧客は店舗を訪れて製品を手に取り、薬剤師や美容アドバイザーに相談することを好むからです。eコマースは収入源の1つですが、従来の販売チャネルに比べて利益率は高くありません。

店舗販売はいずれ完全に消滅すると思いますか？

いいえ、少なくとも今後50年間はないでしょう。特に、当社のように主に医薬品を販売し、ヘルスケアに関する重要なアドバイスを提供するビジネスには、あまり関係がなさそうです。

カスタマー・セントリックの必要性について頻繁に論じられていますが

当社はすでに、グループ企業をカスタマー・セントリック思考に変える努力を続けてきました。現在、カスタマー・セントリック思考への転換を図る人々が増えたという事実によって、常に信じてきたことを再確認する形になりました。それは企業のDNAの一部であるべきという信念です。

化粧品業界では破壊が進むでしょうか？

将来、香水の香りが携帯電話に届けられるようになるかもしれません。化粧品は店舗販売のほうが容易です。顧客は、自分へのご褒美やリラクスのためにやって来ます。こうした顧客は、商品を実際に目で見て手に取り、美容アドバイザーに相談することを好みます。商品よりも体験を買いにくるという場合も多いのです。

今でも顧客が店に訪れる頻度は変わりませんか？

eコマースによって多少減ったかもしれませんが、当社にとっては大した問題ではありません。当社が販売している商品を合理化する必要がある場合、商品の種類をやや減らし、逆に質の高い商品とサービスを提供するようにします。これにより、売上を増やして取引当たりの利益率を高めます。

Walgreens Boots Allianceが直面している重要な課題とは？

当社の市場は比較的安定しているため、課題は主に社内にあります。特に米国において、当社がサービス志向のビジネスモデルにシフトしようとする場合、これまでの考え方を変える必要があります。それは簡単にできることではありません。ヘルスケアのような市場では、世界各地で発生する多額の費用を管理するために、明晰な思考力を必要とします。外的要因の圧力を受けている場合は、合理化を断行する必要があります。特に競合相手よりも早く実行することができれば、これは大きなチャンスと言えます。

最近の買収で派生価値を得たと思いますか？

もちろんです。合併や買収は、大きな価値を創出する機会を与えてくれます。当社は2桁台前半の年間収益成長率を目指していますが、それは事業の品質向上により達成するつもりです。改善は財務関連ではなく生産工程で実行するため、合併や買収から真の価値を創出することができます。



決断力のあるリーダー

Pessina氏は、Walgreensによる
Alliance Boots買収の立案者で、
2015年からはWBAを経営している

Is your supply
chain ready
to deliver?

| 37 |

サプライチェーンの供給能力は
万全か？

顧客体験を向上させ、事業を成長させる形で市場に製品を届ける サプライチェーンの完全統合化には、イノベーションとビジョンが必要

基本的に、消費財業界におけるサプライチェーンリーダーのミッションは従来とまったく変わりません。すなわち、適切な商品を、適切な時間と費用で、適切な消費者に届けることです。

しかし、消費者が店舗やウェブサイト、ソーシャルメディア、スマートフォンで買い物ができ、消費者間の結びつきが増え、自宅でボタンを押すことによってお気に入りのブランドの在庫を確認できる世界では、そのミッションが飛躍的に複雑化しました。配送オプションも複雑化しています。消費者は、店舗、自宅、職場、またはロッカー（ドイツで人気の選択肢）で商品を受け取ることを希望できるようになったからです。

消費財業界のサプライチェーンにおいて急激な進化を遂げたテクノロジーの最たるものは、おそらく倉庫管理をするロボットだと言えますが、現時点で、変革の最も強力なドライバーはスマートフォンです。製造業者や小売業者はこれを受け入れつつ、もう1つのさらに強力な変革を促すテクノロジー、すなわち人工知能についても準備しておかなくてはなりません。

KPMGインターナショナルのGlobal Center of Excellence、およびGlobal Head of Operations Advisoryである**Erich L. Gampenrieder**は、次のように述べています。「将来、サプライチェーンのすべての当事者が人工知能(AI)に依存するようになるだろう。なぜなら、AIシステムのネットワークがサプライチェーンを設計し、最も効率的なサプライチェーンを自動選択するようになるからだ。」

スマートフォンやそのアプリは、すぐに満足感を得たいというミレニアル世代の消費者の要望を満たす便利なツールとなっています。そして、企業はスマートフォンやアプリによってもたらされた変化に対応するため、AIを活用する必要に迫られています。配送または店舗受け取りの要望は、3営業日から翌日、当日、そして今や時には1時間以内と短縮されていきました。トップ・オブ・マインド調査2017では、そのような要望が業界に与えた影響が明確に示されています。調査対象企業の73%は顧客がオンラインで購入して受け取る選択肢を提供していると回答しているほか、69%は無料配送を、62%は当日配送を提供していると答えています。

ミレニアル世代やZ世代の消費者がますます期待を高めるパーソナライズ化された質の高い顧客体験は、大量の商品を低リスク・低コストで配送するように設計されている従来のサプ

フライング・ハイ
中東企業の6%に対し、北米企業は26%がドローンを利用していると回答

プライチェーンモデルにとって直接的な課題となります。コスト削減の試みは、多くの新たな国がグローバル経済への開拓を進めたことと相まって、世界各地にまたがる複雑なサプライチェーンを生むことになりました。

コストは企業にとって常に重要ですが、Gampenriederが指摘するように、現在、製造業者や小売業者は、適切な顧客セグメントを異なるネットワークに結びつける新たな供給モデルを開発・適用し、消費者に対して選択肢を提供しなければなりません。「企業は顧客サービスやブランドロイヤルティを優先事項に挙げているが、その多くはサプライチェーンがその中で果たす役割を認識していない。商品やサービスがどれほど良くても、少なくとも消費者の期待に沿うような方法で商品を配送して彼らのロイヤルティを確保する必要があります」と、Gampenriederは述べています。

配達・返品プロセス次第で、顧客を得ることも失うこともあり得るのです。米国とヨーロッパ最大の市場でオンラインショッパーを対象として実施された、配送管理企業のMetaPackによる2016年の調査によると、回答者の38%が配送能力の低い企業では二度と買い物をしないと回答し、48%が返品ポリシーの厳しい企業からの購入をためらうと答えています。

どこまで進めているか？

トップ・オブ・マインド調査2017は、消費者に接する多くの企業がサプライチェーンに時間、資金、リーダーシップを投入する必要があることを明示しています。3社中1社がサプライチェーンを完全統合化したと回答し、56%がサプライチェーンの半分以上を統合化したと回答しています。2019年までには、調査対象企業の半分あまりがサプライチェーンの統合化を実施している見通しです。

Gampenriederが指摘するように、このことは重要です。なぜなら、「本調査で最も一貫性をもって明らかになった需要は、配送、製造、流通、さらには企業がコンセプトから完成までに費やすスピード感」だからです。本調査では、サプライチェーンにおける最優先項目として、調査対象企業の36%が流通の改善、31%が製造スピードおよび効率性の改善、31%が需要供給予測の正確性の向上と回答しています。

商品が即時に入手可能となった現在、エグゼクティブの52%が消費者行動の変化によって市場が不安定化するだろうと回答しています。どんなに信頼性が高いシステムを活用してその予測に対する需要の促進を試みたところで、それらの予測が12週間前に行

サプライチェーンの優先項目

流通スピードおよび効率性の向上



製造スピードおよび効率性の向上



需要供給トレンド予測の効率化



サプライチェーン全体における品質と基準の遵守の確保



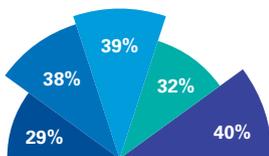
商品利益率の測定



サプライチェーンの優先項目(地域別)

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

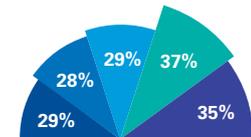
流通スピードおよび効率性の向上



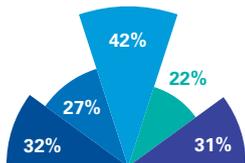
製造スピードおよび効率性の向上



需要供給トレンド予測の効率化



商品利益率の測定



早い回転率

Nielsenの推定では、FMCG(日用消費財)に関して、毎月約30万件の商品が世界各地で発売されている

パーソナル・ショッピング

WeChatの最初の売上は、Cartierの宅配便で中国の18都市に88個のプレゼントを生花と一緒に配送

なわれたものである限り、まったく役に立たないということです。

トレンド、ファッション、顧客の嗜好がつかないほど早いスピードで変化している市場(インフルエンサーやソーシャルメディアに対するミレニアル世代およびZ世代の消費者の関心によって加速化されたプロセス)において、こうした変化にすばやく対応できる能力が成功と失敗とを分ける決め手となります。

需要主導型サプライチェーンは今なお比較的新しいコンセプトであるため、万能なモデルは存在せず、簡単にミスを犯しがちです。特にサプライチェーンの役割がポリシーではなくプロセスに関するものと考えられているのであれば、企業文化の課題も浮上する可能性があります。

KPMG英国のSupply Chain Management teamのリーダーであるAndrew Underwoodは、次のように述べています。「サプライチェーンに関与する多くの人々は、言われたことだけを実行するよう訓練されている。通常、消費者の需要を理解することは売上とマーケティングによって決まるが、サプライチェーンは言われたとおりに仕事をすることがあまりにも多い。特に新製品に関しては、それが顕著だ。基本的に、彼らは求められている仕事は何であるかを確認することができず、分析は言うまでもなく、新製品の発売時に最小管理単位(SKU)の合理化が企業にとって利益になるかどうかを検討することもできない。」

したがって、サプライチェーンリーダーがリスクや障害の管理、顧客需要への対応、業務効率化のために、分析、調査、合理化などのクリエイティブな分野に関与する場合、社内にコンフリクトが生じる可能性があるため、役割や変化の優先度に関する明確なポリシーが必要となります。

しかし、サプライチェーンリーダーが能動的に関与することで、これまで敬遠されるか、まったく読まれることがなかったパフォーマンスの改善に関する分厚い報告書を、グラフ等を用いた、シンプルでインパクトのあるものに変えることができ、その改善を促進する手助けとなるでしょう。

テクノロジーは重要なドライバーです。調査対象企業の27%が、無線自動識別(RFID)や近距離無線通信(NFC)スキャンなどのテクノロジーを活用して、在庫管理や資源追跡を改善していると回答しています。進歩的ないくつかの企業では、3Dプリンター、仮想/拡張現実、ロボットを活用して、製造スピードと効率性を向上させています。

サプライチェーンリーダーの多くが、これらのテクノロジーを活用する最適な方法は協業であることを認識しています。これには、バイヤーとサプライヤー間、異なるセクターのバイヤー間、同一セクターのバイヤー間、大手企業とスタートアップ企業間(その場合は規模の大きい企業が投資側)、大手企業と学術研究機関間の協力関係などが挙げられます。

モデルからアーキタイプ(原型)へ

こうしたイニシアチブを成功に導くため、企業は、現在どのようにサービスを消費者に提供しているか、今後はどのように提供していくか、自社のサプライチェーンの明確な全体像を把握しなければなりません。最初のステップは、問題を見直すことです。Gampenriederは、「サプライチェーンは単一ではありえない。かつてはパイモダル(2つの流儀)のサプライチェーンが人気だった。あるサプライチェーンでは効率性を重視し、別のサプライチェーンではスピードなどの別の要因を重視するというコンセプトだ。これはかなり単純化されたモデルとされる。このように、サプライチェーンのアーキタイプ(原型)について検討し、顧客とどのように関連するかを検討したほうが役に立つ。」

こうしたアーキタイプは効率性で柔軟性があり、レスポンススピードなどの能力を備えています。また、企業が異なる顧客セグメントに有効にサービスを提供する場合にも助けとなります。特に費用面での効率化は、消費者にとっても重要です。その他にも、商品の迅速な配送や配送のパーソナライズ化にあたって役立てることができます。

サプライチェーンを効果的にセグメント化し、顧客別の適切なアプローチを理解するためには、正確なデータとこれを分析するスキルが必要です。サプライチェーンの統合化が半分に満たない企業(トップ・オブ・マインド調査の回答企業では8社中1社)にとって、これは深刻な課題となるでしょう。

しかし、時代を先取りする企業でさえ、この課題に取り組むことは容易ではありません。

2008年以降、サプライチェーンリーダーたちは数十億ドルを費やして敢然と取り組んできましたが、皮肉にも多くの企業は、依然として自社のポートフォリオのどの製品が真に利益を生み出すのかを理解していません。

この透明性の欠如が企業にコストを生じさせている、とGampenriederは指摘しています。「サプライチェーンリーダーは自社の ▶

需要主導
KPMGの調査によると、需要主導型サプライチェーンは1~5%の売上増、5~10%のコスト削減が可能

CFOと説得力のある議論を行って、適切なデータを提供するインシアチブを実行し、SKUごとの貢献度を算出することができる。透明性の度合いについて何が出来るかを想像してみるといい。ある製品が利益を生み出していないくても、ポートフォリオに維持しておく必要があると戦略的に判断する場合は、直感ではなく事実に基づいて決断を下さなくてはならない。」

そのようなデータは企業の財務面で大きな差をもたらす可能性があります。KPMG英国のHead of RetailであるPaul Martinは、次のように述べています。「大まかに1,400SKUが食品購入の80%を占める場合、店舗に2,500SKUを維持する意味があるだろうか？ 常にコストのかかる複雑さを軽減することで、競争力を高めることができる。」

小売業者やブランドが売上の80%を生み出すSKUを正確に算出し、その結果に基づいてポートフォリオの調整が可能なら、各取引の利益率を向上させる、あるいはコスト削減分を顧客に還元することができます。

トップ・オブ・マインド調査では、カスタマー・セントリックな企業の90%が、調達、顧客セグメンテーション、製品ポートフォリオ管理にデータ分析を利用していると回答しています。しかし、適切な人材を見つける難しさが、こうした取組みの障害となっています。事実、エグゼクティブの31%が、組織内に適切なデータ分析のスキルを持つ人材がいるかどうか自信が持てないと回答しています。しかし、こうした企業は少なくとも、顧客行動の最新トレンドを理解し、顧客の期待を効率的に満たし、成長を促すことに重点を置いたサプライネットワークの構築に着手しています。供給が売上を促進するのではなく、需要が供給を促進するのです。

こうしたネットワーク構築の恩恵は明確です。「KPMGの調べによると、需要主導型サプライチェーンを有する企業は、1~4%の売上増、5~10%のコスト削減、20~30%の在庫削減を実現している」とGampenriederは述べています。企業が1セント単位でコスト削減を追求し、顧客からの利益を1セント単位で勘定している市場では、上記の数値が有意義な投資見返りであることを示しています。

ソーシング戦略の見直し

多くの企業は、消費者の需要パターンの変化

手作り商品
ベルリンのMetroスーパーマーケットは、ワサビなどの商品を店内で育て、消費者に販売している

により、ソーシング戦略の見直しを図っています。DanoneのCEOであるEmmanuel Faber氏は、「当社は、消費者やそのコミュニティが少なくともその地域に関連していると考えられる商品、あるいは現地で生産・調理された商品や所縁のある商品を提供したいと考えている」と語っています。

このため、大手食品・飲料企業は、7つの地域全域に30部門を設立し、組織のインフラを効率的に構築して現地に基いた決定を下すようにしました。食品は常に文化固有のものであり、ファーストフードチェーンや一部ブランドのグローバル化にもかかわらず、消費者が持続可能性や国家主義への懸念に促されて現地の食品を買うようになることはグローバル・トレンドとなっています。

グローバル食品卸売企業のMetro AGは、このトレンドを捉え、意思決定機能を各国に分散して、それぞれの現地のニーズに基づいて商品を決断する権限を与えています。このプログラムはわずか18か月前に導入されたにもかかわらず、8つの主要地域の異なる料理が存在するインドのMetroの事業に活力を与えています。

同じグローバル企業であるPepsiCoもまた、一部の市場では現地企業として行動することで得られるメリットを認識しています。例えば、自社ブランドの1つである「Quaker」を世界中の現地の嗜好やルーチンに合わせて提供し、新たな分野でブランドを展開することで、全粒穀物を食事に取り入れる消費者を増やしています。

化粧品企業のL'Oréalも、同様の考え方に基いて中国の研究開発部門に多額の投資を行っており、最近では南アフリカのヨハネスブルクに研究所を新設しています。Euromonitorの推定では、南アフリカのヘアケア市場の規模は2016年に約4.5億米ドルに到達しています。L'Oréalは米国の黒人消費者向けに開発した商品を輸入するだけでなく、中産階級のアフリカ人女性の嗜好にあわせて独自のヘアケア製品を開発することを決定しました。

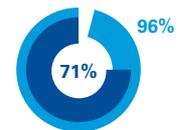
現地調達の他の魅力として、リスクを大きく軽減できることが挙げられます。トップ・オブ・マインド調査でインタビューを行ったCEOの25%が、サプライチェーンの最優先項目としてリスク軽減を選択しています。

「最近、ヨーロッパのある自動車メーカーが、自社のサプライチェーンの1つが部品を供給できなかったために数百万の損失を被った」とUnderwoodは言います。「企業は、“どうすればサプライチェーンのリスクを回避できるだろうか？”と自問している。彼らは、長く複雑で扱いにくいサプライチェーンを世界各地に持っていて、そのリスクを軽減したいと考えている。解決策

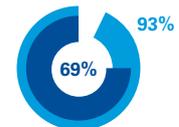
企業はどのようにデータ分析を活用しているか

- カスタマー・セントリック思考が高い企業
- カスタマー・セントリック思考が低い企業

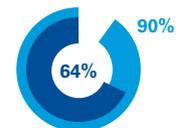
在庫管理



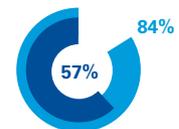
価格決定



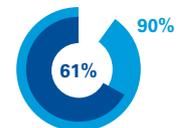
調達



店舗の設計/レイアウト



雇用管理



現地のヒーロー
Kantar Worldpanelによると、
2016年の世界全体の個人消費は、
現地ブランドに関するもので3.9%
増、グローバルブランドに関するも
ので2.6%増

サプライチェーンの統合



サプライチェーン全体または
ほぼすべての機能の統合化
を完了した企業の割合

これは特に以下の企業に
おいてよく当てはまる:

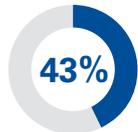
オンライン売上の割合が
高い企業



顧客体験を最優先項目とす
る企業



高成長企業



カスタマー・セントリック
思考の高い企業



の1つは、製品をエンド市場に近づけ、顧客に届くまでに製品や
部品が世界の半分を移動する必要のないようにすることだ。」

ワイルド・スピード

市場にすばやくアクセスする必要性もまた、サプライチェーン戦略
の見直しにつながります。「ファストファッション」は日本では2008
年から流行しています。一部の業界アナリストが「Generation
Now!」と呼ぶミレニアル世代の影響が高まっている一方で、「ファ
ストファッション」は世界各地で広まり、食品から高級品まで多く
のセクターにおいて消費者の期待をリセットすることになりました。
多くの企業がこれに影響を受けて、デザインからリリースま
でのサイクルの短縮に取り組んでいます。

KPMG中国およびアジア太平洋地域のLeader of Global Strategy
Groupである**Dr. Christoph Zinke**によると、中国の多くの企業
は、コンセプトから納品までのサイクルを4~6週間に絞る戦略を
図っています。WeChatで商品を販売する1,000万以上の企業に
とって、タイムスケールと需要は予測困難です。2月、Givenchy
はWeChatのブロッガー、Tao Liang氏(別名Mr Bags)とチームを
組み、限定版のピンクの高級ハンドバッグ80点を販売しました。
このバッグはわずか12分間で完売し、173,652米ドルの売上を計
上しました。一方、高級スポーツカーメーカーのMaseratiは、
新モデルのスポーツカー90台を10秒もかからずに完売し、1,200
万米ドルの売上を計上しました。この2つのブランドはここから派
生する混乱に備えていましたが、WeChatのオピニオンリーダーが
事前に警告せずにあるブランドの推奨を行った場合、当該ブランド
のサプライチェーンにかかる圧力はどれほどのものでしょうか。

最近米国に進出した、英国のオンライン・ファッションブラン
ド、Boohooは2週間のサイクルでコレクションを発表しており、
2006年に開業して以来、3.78億米ドルの規模に成長しまし
た。この成功は、同社のサプライヤーの75%が英国を拠点とし
ていたことも一因となっています。

日本の衣料品ブランドであるユニクロを展開する株式会社ファ
ーストリテイリングは、デザインから納品までのサイクルを13日と
し、2021年までに70%の収益増を目指すという計画を発表しまし
た。これを達成し、消費者直販を促進するため、同社は業務オート
メーションの最大化、包装から納品までの商品追跡、東京にお
ける納品期限の短縮、および売上パターンを予想するための人工
知能の採用を計画しています。

このようなスピード化とその結果としての在庫・コスト等の削減
は、ブランドや小売業者に恩恵を与えることになるでしょう。しか
し、販売プロセスや納品期限を短縮しようという取組みの第一の
理由は、多くのセクターや国において、そうしなければ競争が不
可能だからです。

ミレニアル世代はアプリやスマートフォンにすっかり慣れ、スム
ーズなユーザー体験を期待しており、自分たちを失望させる者を容
易に許しません。こうしたミレニアル世代にリアルタイムで配送す
るということは、消費者がリアルタイムで苦情を言える場合、特
に重要な意味を持ちます。

ユニクロを始めとするその他の企業が現在行っている投資によっ
て、AIベースのソフトウェアに設計・管理されるサプライチェーンの
新たな時代の幕開けとなるでしょう。

数十億米ドルの資金がこのソリューションを実現するために投入
されており、現在は重大な局面を迎えていると、Gampenrieder
は述べています。「6つのステージからなる伝統的なサービスサイ
クルの視点で考えると、人工知能は調査からイノベーションの段
階を経て、現在は開発段階に入っているところだ。つまり、実用
へ向けた準備が整ったということであり、利益を生み出すかどう
かを確認するための試運転が可能となっている。」

Gampenriederによると、この新たなAI主導型サプライヤーネッ
トワークは、出荷予想管理、柔軟性のある調達(迅速に対応し、
低価格でプロセスを再設計・学習するシステム)、リアルタイム需
要アラート(倉庫の在庫数が自動的にAIシステムに報告される)、
およびリアルタイム取引監視を可能にします。また、発生したイ
ベントから学習することで、可能な限りシームレスに供給すること
が可能となります。

「最先端のプランニングやスケジューリングツールを活用すれ
ば、過去数年間に発生したイベントを詳細に調査することが可能
だった」とGampenriederは言います。「しかし現在では、このプ
ロセスは自動化され、あるイベントが一定期間に一定回数発生し
た場合、システムは問題を分析し、解決方法を見つけるために
学習することができるようになった。」

人工知能を正しく使用しさえすれば、サプライネットワークは成
長のエンジンとなり、新たなサービスを顧客に提供することがで
きるようになる、とGampenriederは言います。「例えば、ある小
売業者に予知保全サービスを提供し、3台の冷蔵庫が24時間以
内に故障するとスーパーマーケットに警告することができるとす

在庫管理人
オーストラリアのロボット企業、Sheffieldは、英国のスーパーマーケットで在庫管理や価格スキャンを行うロボット2,300台の本格展開に向けて交渉中

る。インダストリー4.0を知る企業の多くは、そのアプリ/機能から生み出せる新たなビジネスモデルやサービスについて考えることはせず、素晴らしいアプリ/機能じゃないか、と言うだろう。」

イノベーションの重要性

従来、CEOたちはサプライチェーンが革新的なものになるとは期待していませんでした。事実、この分野におけるイノベーションはリスクが高いとみなされていたからですが、それが変革の始まりとなるのです。例えば、ある大手スマートフォン企業はKPMGと協力し、カテゴリーマネージャーがソーシャルメディアから得たフィードバックを自社のサプライヤー評価に組み入れるシステムを開発しました。近い将来、サプライチェーンリーダーがイノベーションに取り組まないことこそが、もっとも大きなリスクとなるでしょう。

起業家的思考をもって価値を創造するサプライネットワークを構築するためには、社内に根付いた文化による障害を解決する必要があります。

トップ・オブ・マインド調査では、調査対象企業の31%が需要・供給トレンドの予測を重要な懸念事項として挙げています。しかし、フロントエンドとバックエンドの業務整合を最優先項目に挙げた企業はわずか16%でした。これはある意味で過去の経験に基づくものでもあります。多くの企業が進化の中で、情報共有の技術力は比較的最近開発されたものだからです。1つの部門が全体像を知ることや利益を把握することを困難とする社内の政治的な暗黙ルールも原因の1つでしょう。

時として、経営トップの協力は熱心でなかったり、一過性のものであったり、または役に立たないことがあります。サプライチェーンの変革は実現までに時間がかかる上、あまりにも多くの企業が一度に多くの変化を起こそうとするあまり、目的が達成できたかどうかの判定がますます難しくなっています。

サプライチェーンリーダーは必ずしもこうした対応が巧みであるとは限りません。それは、ビジネス上のコミュニケーションを広げることに関心を示さないことが原因である場合もあります。このような企業風土は、緊急を要する問題や利益の得られる可能性を秘めた課題を後回しにしてしまうリスクを高めます。

かつては消費者の行動が現在に比べて予測しやすく、企業の競争力に耐久性があり、市場へのルートが少なかったため、製造業者や

小売業者のサプライチェーンモデルに基づくビジネスモデルは数十年も維持することができました。今日では、多くのセクターにおいては、大手企業は新たな競合相手と市場シェアを求めて争わなくてはなりません。その競合相手の多くが、新しいビジネスモデルを掲げ、破壊がもたらす利益を見込む投資家から資金援助を受けているスタートアップ企業です。

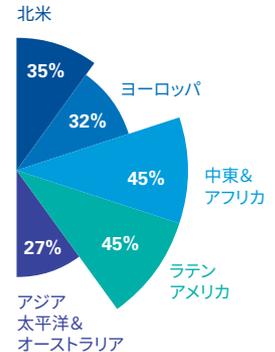
KPMGインターナショナルConsumer & RetailのGlobal ChairであるWilly Kruhは、「現在、サブスクリプションモデル(Netflix)、フリーミアム(LinkedIn)、オンデマンド(Uber)、マーケットプレイス(eBay)、エクスペリエンス(Apple)など、さまざまなモデルが構築されている。消費財企業は、なぜこれらのモデルが必要とされているのか、自社のビジネスはどうやってこれらのモデルに適応するか(またはしないか)、関連性があるのかを理解しなくてはならない。」

市場への容易なルートをてこに、スタートアップ企業は競合環境を急速に変化させることができます。このため、大手企業は顧客提案からサプライチェーンの設計まで、あらゆる点について見直すことを強いられています。

企業が複数のビジネスモデルを同時に実行することが望ましいと考える世界において、サプライチェーンは、すばやく対応する能力、包容力、柔軟性を必要とします。サプライチェーンリーダーの課題は、ビジネスの変革に伴い再構築可能なネットワークを作り出すことです。■

ロジスティック
DHLのlogistic groupの推定では、トラックの自律運転により輸送コストは40%削減される

完全統合化されたサプライチェーン(地域別)



サプライチェーンを完全統合化した企業の割合(オンライン売上の割合に基づく)

29%

オンライン売上の割合が30%以下

40%

オンライン売上の割合が31~60%

47%

オンライン売上の割合が60%超

「サプライチェーンが ブランドロイヤルティを高める」

KPMGインターナショナルのGlobal Operations Center of Excellence、およびGlobal Head of Operations Advisoryである
Erich L. Gampenrieder「顧客体験の向上にはサプライチェーンの見直しが必要」

企業は、顧客サービスや市場にアクセスするスピードを向上させる必要性について認識しています。しかし、一部の企業は、こうした目的を達成するためにサプライチェーンがいかに役立つかをすぐには理解できないでいます。これは驚くべきことです。なぜなら、顧客が製品の配送方法に不満を持たば、そのブランドを信頼して忠誠心を抱くことはないからです。

迅速に改善を行い、迅速に市場にアクセスするには、企業のサプライチェーンに対する見方を変えることが必要です。従来、コスト削減やリスク軽減が企業にとって重要項目でした。新興市場がグローバル経済に対して開放されたことで、この追求が容易になりましたが、一方で、非常に複雑なサプライチェーンが構築されることにもなりました。

コスト削減は常に優先項目であり続けますが、企業は、コスト削減の追求と顧客満足による影響の評価とのバランスを配慮した、より全体的な視野を持ちはじめています。

コスト削減を最優先項目としている企業にとっても、焦点はシフトしつつあります。多くの企業は複雑なサプライチェーンの問題を解決したいと考えています。解決には理にかなったアプローチが必要です。単にパフォーマンスの低いサプライヤーを排除すればよいということではありませんが、そうすることによって経済性、効率性、応答性の観点からサプライチェーンを大きく改善することができます。

最初に着手すべきはポートフォリオ管理です。さまざまな部門が異なる概念を持っている分野です。営業部門のスタッフに聞くと、彼らはできるだけすべての場所ですべての製品、特に新製品を売りたいと答えるでしょう。彼らはコストについてはあまり気にしません。製造部門にとっては、単価と稼働率が重要な指標となります。

サプライチェーンリーダーは専門知識を前面に押し出すでしょう。彼らは、どの製品が利益をあげて、どの製品が利益をあげないかを、誰よりも把握できる立場にあります。KPMGでは、製品の収益性について総合的な視野を持つようにしています。現時

点で利益をあげない最小管理単位 (SKU) でも、将来、ビジネスにとって戦略的に必要となるかもしれません。ただし、こうした判断は、直感ではなく事実に基づいて行うことが重要です。

ポートフォリオを見直したら、次の質問は「どのようにして製品を顧客に届けるか?」です。これにはネットワークの設計といくつかの重要な課題が関与してきます。何をどこで生産するか? 自社生産にするのか、第三者に生産を委託するほうがいいのか? 内外製分析の結果は? 特定の製品を世界各地から集めて1箇所にまとめることで、サプライラインの効率性は向上しているか? 包装はどこで行うのか? どのような在庫方針を持つべきか? (現時点では重要なテーマである) 遅延管理を採用するのか?

企業は、あらゆる重大な戦略的・戦術的決定を行わなくてはなりません。これらはすべて、企業が判断を下す前にシミュレーションを行い、シナリオを実行する必要があるものです。

明らかなことは、進化して能力を高めた情報テクノロジーを用いれば、5年前に不可能であったことも今日では可能になり、サプライチェーンのモデリングに着手できることです。

今日の競争の激しい事業環境においては、単にサプライチェーンを見直し、単純な判断基準のもとでサプライヤーを排除するだけでは、十分に対処したとは言えません。誤った決定を下すことも非常に容易に起こりやすくなっているのです。分析ツールを利用できる今、アルゴリズムを使用して複雑な問題を見つけ出し、サプライチェーンのモデリングを行い、企業のビジネスと顧客にとって何が最適かを計算することは、それほど難しくはありません。

行う必要のないことを非常に効率よく行うことほど、ビジネスにとって何の意味も成さないことはありません。ビジネスモデルが競争のルールを瞬時に書き換え、あらゆる破壊が同時期に発生する市場において、サプライチェーンリーダーには無用なことに無駄に費やす時間はないのです。



Erich L. Gampenrieder
Global Head of
Operations Advisory and
Global Center of Excellence
KPMGインターナショナル
egampenrieder@kpmg.com

スマートデータ
データ分析を用いて
ビジネスと顧客を考
慮した最適なサプ
ライチェーンの構築が
可能になった

「デジタル化による 価値創出は 歴史的な機会」

| 44 |

Metro AGのCEOであるOlaf Koch氏 「食品卸売企業にとってデジタル化はゲーム・チェンジャーとなる」

Metroの戦略とは？

当社は、卸売事業において、独立経営のレストラン、カフェのオーナー、小規模な食料品店など、中小企業の成長を支援しています。当社が事業を展開する25カ国では、現地のチームに権限を与え、現地の顧客に合わせたビジネスを行えるようにしています。

ヨーロッパのサービス業は、中小企業の場合、ほぼアナログで業務を行っています。ヨーロッパのおよそ180万人の起業家は約4,200億ユーロ(4,700億米ドル)の売上を達成していますが、これらの企業の大半は紙とペンで事業を行っているのです。

例えば、在庫補充はデータに基づいたものではなく、直感で行っています。データへのアクセスを可能にすることによって、彼らを援助・サポートする大きな機会が手に入ります。補充を正確に行うことにより、在庫の減少を抑え、コストを削減し、環境保護を促進することができる上、売上が好調となる時期の傾向を特定することや、どのレストランの業績が良く、どこが悪いかを即時に知ることもできるでしょう。

貴社のビジネスに最も大きな影響を与えたテクノロジーは？

当社の市場は完全に透明な市場と言えます。わずか一瞬で、商品のプライスポイント、賛否、サービスの質を知ることができます。また、当社が顧客と関わりを持ち、コミットメントを提示した場合、それもわずか一瞬で明らかになります。

こうしたインサイトにより、当社は業務から顧客への献身へと重点をシフトさせました。当社は顧客との関係に基づくビジネスを行っており、成功も失敗も顧客次第で決まるということを肝に銘じています。したがって、顧客のニーズや要望を予測し、これらを満たすことが必要となります。サービスを提供している相手を明確に把握していれば、提供する商品や方法をその顧客に合わせて調整し、より良いサービスと付加価値を提供するために顧客との対話を始めることができます。

当社にとって、カスタマー・セントリック思考は従業員との関係性に直接関連します。当社は人を相手と

する企業です。したがって、当社にとって従業員との関係構築の向上が重要項目となっています。現在、当社のレベルは76%で、業界平均は約64%です。私の見解では、従業員との関係性と顧客満足度は直線上にあるのではなく、互いに関連しあっているのです。これはネット・プロモーター・スコアに反映されます。ベストスコアは、店舗マネージャー、部門マネージャー、社員が緊密に協力している状態を意味しています。

世界的な不安定性によって貴社の戦略は変わりましたか？

意思決定の権限を各地に分散するという決断を下す必要に迫られました。Metroでは標準作業手順(SOP)を使用していましたが、2012年に各国の拠点で取り扱う商品の構成を調整することを認め、2015年には現地の常務取締役たちにこのように伝えました。「ここに鍵がある。君たちは今からCEOだ。商品構成やマーケティングミックスを自由に決めていい。触れてはいけないのは、コンプライアンス、財務諸表、帳簿、食品の安全性、品質、ブランドで、それ以外については自由にやって構わない。だから、何か不備があっても本社を言い訳にしないように。」さらに、取締役会の体制については、経営パートナーモデルを採用しました。各グループ企業には専門の経営パートナーを置き、価値創出計画を策定してもらいます。このアプローチにより、厳しい状況にある市場を切り抜けることができました。チームは本社からの承認を待つことなく、必要な決定をすばやく下します。

Metroにとって大きな事業機会とは？

顧客との関わりを深めて、顧客との関係を強化することです。そうした意味では、デジタル化はゲーム・チェンジャーとなるでしょう。デジタル化は、当社が顧客のために価値を創出し、コミュニティとのリンクを堅固なものとし、中小企業の意義あるパートナーとなる可能性を提供してくれます。



リレーションシップゲーム
従業員と顧客の両方を理解することが企業
の成功にとって必要不可欠

「現在事業を営んでいる世界に 適応したいと考えるなら、 現地に根ざした意思決定を行う 必要がある」

| 46 |

DanoneのCEOである
Emmanuel Faber氏
「現地のブランドと世界のブランドを
ミックスすることにより、
成功を手にすることができる」

Danoneの戦略とは？

当社の戦略は「できるだけ多くの人々に食品を通して健康を届ける」というミッションに基づいています。当社は、長期的な健康食品のトレンドに合わせ、世界のブランドと現地のブランドをミックスすることによりポートフォリオを構築し、消費者が少なくともその土地に関連しているとみなす商品、あるいは現地で生産・調理された商品や所縁のある商品を提供したいと考えています。

今後数年間でDanoneはどのように成長していくと思われますか？

基本的には、当社が販売する商品カテゴリーにシフトする消費者をターゲットとします。当社は、世界の食品業界で上位10位の急成長分野、すなわち、水、ベビーフード、医学的栄養製品、植物由来製品、オーガニック製品、乳製品などから特定の商品カテゴリーを選んでいきます。人々はこれらの品目を自分たちの食習慣に取り入れています。当社の成長の大部分はここから生み出されます。

データは消費者を理解するための鍵となりますか？

はい。問題は、戦略的情報 (strategic information) に対して、eリスニング、消費者データ、データ分析から、どれだけ戦術的情報 (tactical information) を

手に入れることができるかという点です。我々は、たくさん戦術的情報を手に入れることができます。たとえば、ある消費者が特定の場所で、“ある”行動をとっている時に販売機会が生まれているといった情報です。これは非常に重要です。一方で、ブランドの地位における重大なシフトを決定づける、消費者の長期的行動といった戦略的情報をどれだけ得られるかはわかりません。

食品は人間科学に関わるものであるため、社会学、食事のスタイルや習慣に、常に注意を向けておくことが重要です。消費者を当社のビジネスの中心に据えるためには、当社のブランドを消費者に結び付ける方法を変えていかなければなりません。たとえば、消費者のコミュニティの一部になる「権利」をいかにして得るかといったことです。

消費者は、環境やコミュニティに配慮するブランドに注意を払うようになっていますが、Danoneはその流れにどうやって適応していますか？

今日、消費者はブランドに対してさまざまな期待を持っており、透明性や信頼できるブランドを求めています。また、ブランドの背後にいる本物の活動家に期待しています。当社は、正しく食べて飲むことで健康を維持することができるかと信じており、個人だけでなく地球のためにも、より健康的で持続可能な飲食習

イノベーションの促進

Danoneはイノベーションを促す機能を立ち上げ、CEOのFaber氏に直接報告している



慣を促進したいと考えています。すなわち、Danoneが目指しているのは栄養改革なのです。

その観点でDanoneがとった具体的な行動は？

当社は建設的なソリューションを生み出すゲーム・チェンジャーになるべく尽力しています。例えば、Danoneの米国における持続可能な農業、自然性、透明性に

関する誓約などの一連の取組みを通じて消費者により多くの選択肢を提供し、遺伝子組み換え作物の使用／不使用の選択肢を増やすほか、製品ラベルに明確な情報を記載するなど透明性を向上させる取組みも行っています。また、牛乳、水、プラスチックなど重要な資源に関する循環経済にも積極的に取り組んでおり、カーボンニュートラルな企業を目指す取組みも行っています。一方で、B-Labとの協力により、ビジネスの成功や社会発展に対する長期的なコミットメントも推進しています。当社はBコーポレーションの認定を受けており、今後は持続可能なビジネスの主流化を目指していきます。これは当社の活動の透明性を確保するための明確な戦略でもあります。

昨年、世界は極めて不安定でした。

そのことが貴社のビジネスに何らかの影響を及ぼしましたか？

当社は、社会や消費者のトレンドを受けて、ローカラ イゼーションプログラムを加速化する必要に迫られました。当社は、30箇所の拠点を7つの地域に有し、Danoneの重要な業務を行っています。現在事業を営んでいる世界に適応したいと考えるなら、現地に根ざした意思決定を行う必要があります。そのため、当社は全社レベルの意思決定の権限を各地域に移譲しました。

今後、Danoneにとって最大の課題とは？

当社のあらゆる活動において実行力を向上させることが現在の優先項目となっています。現在、新製品を開発中ですが、最適な方法でこれらの製品を市場に出すことに注力しています。また、「規律と自由」、「スピードと準備」のバランスをとることが大きな課題です。この課題は深刻に受け止めなくてはなりません。なぜなら、当社は現地の競合の増加に直面しているのですが、この競合はあまり規律を守らず、それでいて非常に敏捷性があります。また、当社よりも規模の大きい企業との競争もありますが、これらの企業はしっかり規律を守り、それほど敏捷性はありません。したがって、当社は実行力に特別な注意を払わなくてはならないのです。

Can automation grow your business?

| 49 |

オートメーションは成長を
もたりますか？

新しいテクノロジーを取り入れることはビジネスの成長にとって重要だが、どのように採用し、実行するかによって、企業の業績に大きな差が生じる

「人工知能戦略を持たない企業は死んでも同然だ。」この言葉は、eコマースプラットフォーム、eBayのPresident and CEO、Devin Wenig氏が、3月にラスベガスで開催されたeコマースのイベント「ShopTalk」で発したものです。KPMG米国のTechnology and Process EnablementのManaging DirectorであるDavid Neelyは、そこまで強い主張ではないものの、次のように述べています。「KPMGでは、こうしたテクノロジーによりコスト削減、リスク軽減、サービス向上を目指す企業は今後2年間で急速に増えると確信している。傍観者の立場をとっている企業には、競争上不利になるというリスクがある。」近年、大規模かつ急速な変化が起こっている消費財市場において競争力を取り戻すことは、5年前に比べて非常に困難となっています。

今回のトップ・オブ・マインド調査によると、成熟レベルの異なる一連のテクノロジー（人工知能、モバイル・コンピューティング、クラウド・コンピューティング、IoT、仮想／拡張現実、ロボティクス、3Dプリンター）はすでに世界各地の製造業者や小売業者の事業に変革を起こしています。調査対象企業526社の33%がIoTに資金を投入、34%が3Dプリンターを使用、32%が単純な反復作業をさせるためにロボットを導入していると回答しています。また、意外にも多くの企業（38%）がチャットボット（ただし多くの企業がチャットボットとその他の自動音声製品との区別がつかない可能性あり）を、21%が仮想／拡張現実を導入しています。こうしたテクノロジーに対する熱意は世界各地で一貫して見られ（北米はロボットとドローンの適用を先導）、特に仮想／拡張現実は中東および中国で人気を得ています。

本調査によると、多くの製造業者や小売業者がいわゆる「第4次産業革命」に参加していることが明らかとなっています。しかし、彼らは十分なスピード感をもって動いているでしょうか。国際ロボット連盟の調べによると、2016年に世界で導入されたロボットの40%が自動車セクター、4%が消費財セクターとなっています。トップ・オブ・マインド調査2017の結果によると、こうしたテクノロジーの導入レベルは2019年までに大きく変化するとみられており、調査対象企業の64%がロボットの単純な反復作業を行う能力に期待し、47%が人工知能(AI)を導入する予定だと回答しています。

経営幹部のAIやロボットに対する関心（および潜在リスクの認識）は非常に高いもの

現実には甘くない Worldpayの調査によると、中国の消費者の大半が週に1回、仮想現実または拡張現実を利用している

の、Neelyは、倉庫業務のためにロボットを導入する、あるいはPepperのような販売支援ロボットに25,000米ドルを費やす(何万台ものPepperがアジアおよびヨーロッパで導入されている)よりも、企業は先のことを考えなくてはいけない、と指摘しています。「企業はこのことを戦略的に考えなくてはいけない」とNeelyは言います。「こうしたテクノロジーを事業でどのように使いたいと考えているのか？ その価値はあるのか？ これを支援する方法は？ どのようなリソースが必要なのか？ どのような新規プロセスやガバナンスを整備しなくてはならないか？ 事業に与える影響は見過ごせないレベルとなっているため、こうした技術を導入する前に、これらの課題をよく考えてみる必要がある。」

少ないコストで高い効率性を得る

トップ・オブ・マインド調査2017によると、人工知能とロボットを早期に導入した企業には、さまざまな理由があったことが明らかになっています。調査対象企業の27%が基本的なロボットの使用により運営費を削減することを理由に挙げ、23%が認知ロボット(学習可能なAIマシン)に投資していると回答しています。

効率性および機動性の向上を目的とした投資の対象は、ドローン、ロボット、IoTとなっています。効率性とは、例えば在庫補充をできるだけシンプルに行うことを意味します。スタッフがするには時間とコストがかかる作業です。英国のスーパーマーケット・チェーン、Morrisonsは、AI主導型ソリューションを試してから在庫の空きが30%減少したと答えています。

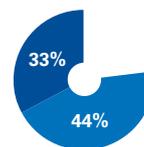
英国のオンライン食品小売業者、Ocadoは効率性の向上を求めて流通システムの改革に着手しています。大量のロボットを使用することで、ぎっしり詰め込まれた3次元グリッドから顧客用のクレートに商品を集めるのに費やす時間が2時間から15分に短縮されました。Ocadoはまた、EUが出資するプロジェクト、Soft Manipulation (SoMa)と連携して、フルーツをつぶさずにつかむことのできるロボットアームを開発しています。

PepsiCoの主要な投資目的は、コスト削減と敏捷性の向上です。PepsiCoのGlobal OperationsのExecutive Vice PresidentであるBrian Newman氏は、最先端のロボットや自律走行車を採用することで「コスト削減、生産性向上、効率性改善が可能となる」と説明しています。「機械を使って24時間操業することもできる。これによって、人材やコストを最も価値のある製品の製造に割り当て、あまりスキルを必要としないテクノロジーを日常業務

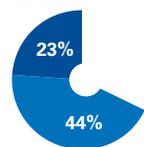
企業の投資対象

- 現在使用中
- 2年以内に投資予定

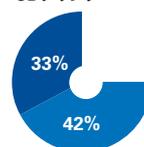
モノのインターネット (IoT)



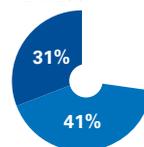
360ビデオ



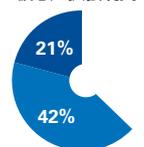
3Dプリンター



地理空間テクノロジー



仮想／拡張現実



顧客サービス
ドイツのファッション小売業者、Soleboxのベルリン店では、ロボットが倉庫から店内の客のところまで靴を運ぶ

テスト飛行
JD.comは陝西省の農村部から都市部まで食品を配送するドローンを試運転する予定

に活用することができる。テクノロジーを活用することにより、効率性の向上を図るためのシステムの費用が抑えられる。同時に、新しいテクノロジーを採用するためにスタッフを訓練する。」PepsiCoのオートメーションに対する関心は、Newmanが言うところの「開発サイクルの時間（商品化から納品まで）を大幅に短縮する必要性」に根ざしています。

成長のためのテクノロジー

歴史的に見て、新しいテクノロジーの導入は、コストを削減し、効率性を向上させるだけではなく、成長も促進します。人工知能やプロセスのオートメーションは、企業が人員を増やすことなく大量の取引を取り扱う上で役立ちます。多くの企業は、雇用の制限により、成長が抑制されています。最近のテクノロジー革命は、製造業者や小売業者が新たなサービスやソリューションを導入して消費者とのタッチポイントを増やすことにより、収益増を狙う機会を与えてくれました。

トップ・オブ・マインド調査2017では、多くの企業がこの点を重視していることが明らかとなっています。調査対象企業の27%がチャットボットによる顧客体験の向上を目的とする一方、24%が拡張／仮想現実投資しており、その5分の1は3Dプリンターを使用しています。

人工知能はeコマースの変革、すなわち「デジタルファースト」のブランドや小売業者による変革を促しています。調査対象企業の40%が顧客サービスの改善のために人工知能を使用していると回答している一方で、取引の実行や戦略に関してはそれ以上の効果が期待されています。

まず取引の実行について見てみましょう。Baymard Instituteの調べによると、オンラインショッピングカートの68%が購入前に放棄されています。すなわち、購買客の3人に1人に満たない割合しか購入を完了させていないのです。Business Intelligenceの推定では、未完了の買い物は消費財業界に年間4兆米ドル以上ものコストを生じさせます。認知型ウェブサイトを使用すれば、失われた数兆ドルを取り返すことが可能です。すなわち、簡単な操作を顧客に提供し、顧客が買い物完了する前に疲労を感じたり注意散漫になつたりしないようにすることで、顧客の平均支出を増やすことができます。また、顧客の購入パターンを処理して、お気に入りのブランドが完売になる前に補充するよう促すことも可能です。

企業が提供する顧客サービスの質はもっと一貫性のあるものに

できる、とNeelyは言います。「大規模な顧客サービスの組織を有する企業は、顧客からのリクエストに応じて、アナリストが対応を検討する。同じようなリクエストに対して異なる方法で対応することも多く、その場合、対応は遅れ、時間がかかり、顧客への対応も一貫していない。なぜ機械学習テクノロジーを使わないのか？ このテクノロジーを使えば、電子メールを解釈し、顧客のさまざまな質問を認識し、顧客のニーズに最も適した応答方法を自動的に選択することができる。」

人工知能を適切に使用することによって、消費者が異なる手段をもって買い物をすることにより生じる難問の1つを解決することができます。つまり、消費者に各タッチポイントで提供されるビジネスが明確で一貫したものになるということです。

ブラジルのメディア機関、Grupo PadrãoのCEOであるRoberto Meir氏は、次のように述べています。「消費者が、何らかの問題が生じてカスタマーセンターに電話すると、もはや大事にされる顧客ではなくなったことに気がつく。販売してしまえば、その消費者からお金を得ることはないからだ。彼らにとって、消費者はもはや「カスタマー」ではなく、コストのかかる「コストマー」になったのだ。」

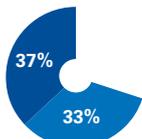
そのようなメンタリティーを変えようとする企業は、別の業務上の障害に直面します。デジタル・インフラ企業、Dimension Dataの2017年の調査によると、一般的なカスタマーセンターは平均9種類のチャンネルを受け持ち、これらのカスタマーセンターのわずか36%しか全チャンネルにわたって顧客の動きを追跡できないことが判明しました。

消費者の追跡ができないと、ブランド企業や小売業者は別の難問にぶつかります。すなわち、より適切な提案を行うために、それまでに蓄積された大量のデータをどのように利用するかという問題です。

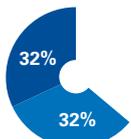
企業の65%は最先端のデータ分析ツールに資金を投入していると回答している反面、顧客のセグメント化に定期的に利用していると回答した企業はわずか33%でした。これは意外な結果と言えます。なぜなら、高成長企業（年間収益成長率6%以上）の84%が、データ分析は自社の顧客セグメンテーション戦略にとって重要なツールであると答えているからです。

KPMGのGlobal Chair of Consumer & RetailであるWilly Kruhは、企業は「顧客についてはいろいろ知ることができるようになったが、本当に理解しているだろうか?」と自問すべきだと指摘して ▶

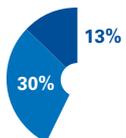
チャットボット



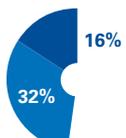
ロボット(基本版)



ロボット(強化版)



ロボット(コグニティブ)

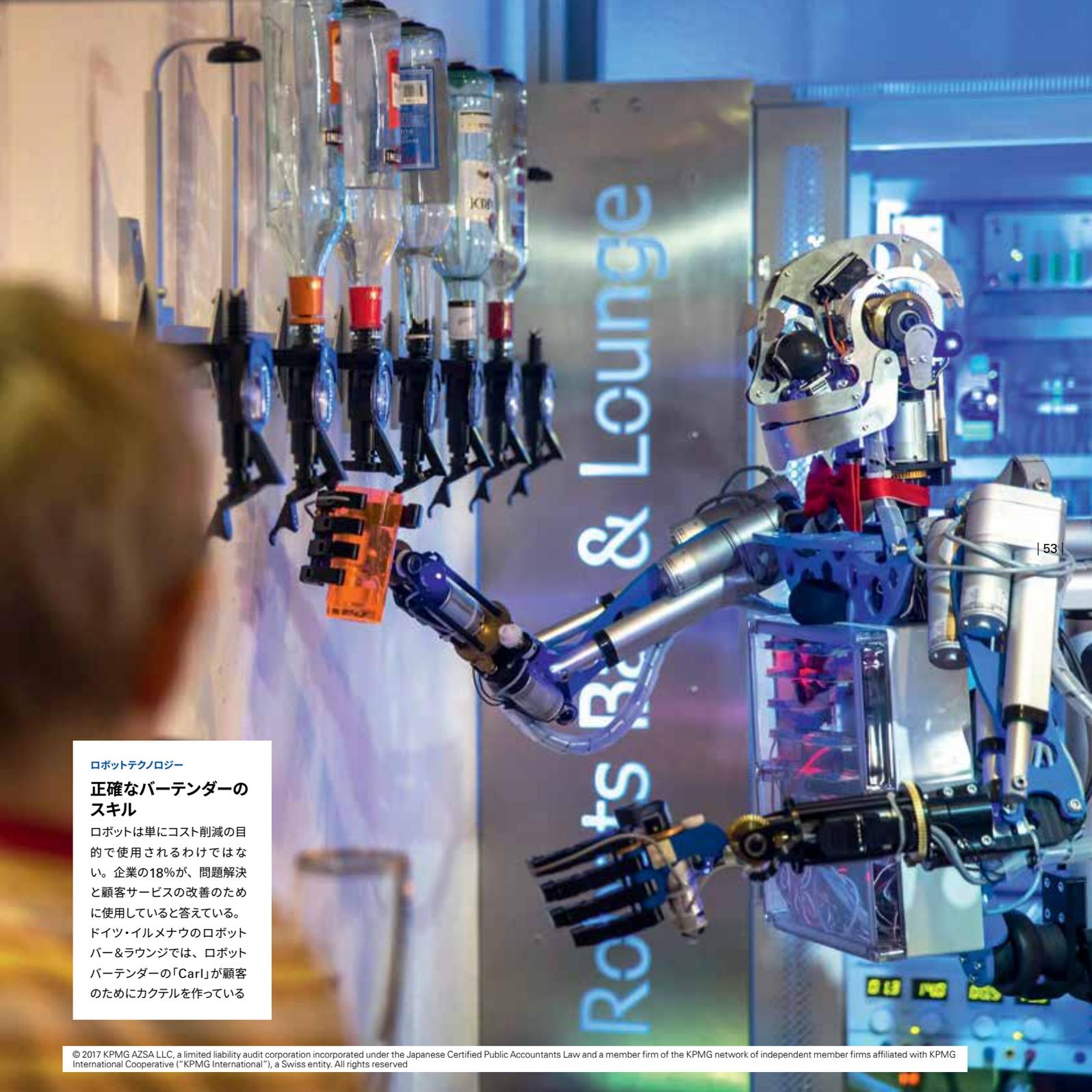




3Dプリンター

カスタマイズ・デザート

3Dプリンターを使って北朝鮮の金正恩第1書記をかたどったイチゴ味のアイスが、中国・上海のアイスクリーム店で販売されている。企業の33%が何らかの形で3Dプリンターを使用しており、42%が今後2年以内に使用する予定



ロボットテクノロジー

正確なバーテンダーのスキル

ロボットは単にコスト削減の目的で使用されるわけではない。企業の18%が、問題解決と顧客サービスの改善のために使用していると答えている。ドイツ・イルメナウのロボットバー&ラウンジでは、ロボットバーテンダーの「Carl」が顧客のためにカクテルを作っている

人工知能

スーパーマーケットの ための多額の資金

英国の大手オンラインスーパー、Ocadoは、小売のオートメーションで最も急進的なイノベーションの1つを打ち出した。Ocado Smart Platformは、ぎっしり詰め込まれた3次元グリッド「hive」から製品を集めるために、大量のロボットを使用している。その結果、収集時間が2時間から15分に短縮された。2019年までに、消費財企業の64%が基本的なロボットを使用する見通し。





拡張現実

**「購入前に試してみても」
の化粧品**

拡張現実とは、顧客が購入前に化粧品を試してみることができるテクノロジーで、日本の店舗にやってくる顧客の増加に一役買っている。約25%の企業が、仮想現実を利用する第一の目的は顧客体験の向上だと答えている。

リソースの共有
Facebookは、会話をするチャットボットを開発するために、プログラマー向けの共有オープンリソースを作成している

います。

この質問は、DanoneのCEOであるEmmanuel Faber氏の言葉とも共通するものがあります。「顧客をよく知るために人工知能を使ってデータを分析することは、ロボットを利用することよりも重要度が高い。」Faber氏にとって、人工知能は答えの一部です。人工知能は消費者に関する戦術的データからインサイトを引き出し、販売機会を創出します。ただし、消費者の長期的なライフスタイルやヘルストレンドに関する定性的調査、あるいはほとんど人類学に近い調査も並行して行う必要があります。これにより、ブランドの関連性を維持することが可能になるのです。

圧倒されるかパワーを得るか？

現在、多くの企業とマーケティング部門は、大量のデータによってパワーを得るよりも、むしろそれらに圧倒されている状態だと答えています。

レストラン企業、Yum!のCEOであるGreg Creed氏は次のように述べています。「あまりにも多くの企業が、データを持っていることで秘密の武器を持っていると考えている。しかし、何が起きているかを知るための観察と、なぜ起きているかを知るインサイトとの違いは理解しておかなくてはならない。」

小売業者や製造業者にとって、戦略的な観点から必要となるのは、ミレニアル世代の消費者をわくわくさせるようなイノベーションを推進するために、人工知能を使うことです。ミレニアル世代は新しい体験に飢えているあまり、お金を持っていなくても買い物します。

世論調査企業、Harrisの最近の調べによると、米国のミレニアル世代の48%がチャットボットから買い物の推奨を受けているか、受けることを望んでいると答えています。

イノベーションは、ブランドに関与したいという彼らの強い欲求によって支えられています。イノベーションには、化粧品の仮想現実アプリ、写真を使って購買客のために適切なブラジャーのサイズを選ぶスタートアップ企業、食事にぴったりのワインを推奨する製品マッチングソフトウェア、欲しいコーヒーを言うだけで注文できるアプリ、一言テキストを送るだけで新しいカミソリを購入することができるサービス、セレブが気に入っているアイテムの写真を見せるだけでそれに似たアイテムを探してくれるビジュアルサーチテクノロジーなどが挙げられます。

多くの企業は製品開発のために人工知能をす

購買意欲
米国の消費者の37%がチャットボットで買い物してみたいと回答

でに使用しており、カスタマー・セントリック企業の85%は人工知能をその目的で使用していると答えています。2016年夏、人工知能がつくった世界初のビールがIntelligent Xによって発売されました。顧客はボトルに印刷されたコードから同社のFacebook Messengerのボットにアクセスし、ボットは顧客からフィードバックを集め、これに基づいて顧客の好みを特定し、ビールのレシピの変更を推奨します。

アイルランドのフードテクノロジー・スタートアップ企業、Nuritasをはじめとする他の企業も、意欲的に人工知能の活用に取り組んでいます。その1つに、食品に含まれるさまざまな病気に対抗する分子を解き明かすために人工知能を使うという取組みが挙げられます。

一方、小売セクターでは、自走式ショッピングカート、99%をアプリで管理する年中無休の無人店舗(スウェーデンの農村部で1店舗が開業済み)、消費者のムードを読み、そのインサイトに基づいて売上を伸ばすスマートセルフ(ただし、このアイデアはプライバシーを懸念する消費者が敬遠するというリスクあり)などの取組みが挙げられます。

しかし、これらのいずれも、テクノロジーが新しいビジネスモデルを生み出したUberやAirbnbの例に比べて、画期的な発明と言うまでには至っていません。そして、Neelyが指摘するように、企業は市場に登場した「新しい魅力的なツール」で遊ぶのではなく、焦点を絞るべきです。ブランド企業や小売業者が大胆かつ敏捷で革新的でありさえすれば、こうしたテクノロジーによって破壊を恐れることなくビジネスに活用するような将来が開けると言えるでしょう。■

AI/機械学習を活用する分野

顧客サービス



倉庫の最適化・オートメーション



スマートショッピングカート



製品デザイン



需要予測



「CFOがロボット導入を先導」

KPMG米国のTechnology and Process EnablementのManaging DirectorであるDavid Neelyは、インテリジェント・オートメーションによる業界の変革に乗り遅れないよう、企業に警告している

人工知能とプロセス・オートメーションを早期に採用した企業は、今後2年以内に高い競争力を得ることになります。こうしたテクノロジーに投資する理由には抗えないものがあります。多くの製造業者や小売業者にとって、運営費の削減または抑制は優先項目です。

ロボットによるプロセス・オートメーション・テクノロジー（人間の労働者と同じように作業を行うアプリケーション）の価値提案は、極めて率直なもので、従業員を反復作業から解放する能力を企業に提供するものです。もしロボットがこうした反復作業を行えば、従業員に、より付加価値の高い作業に専念してもらうことができます。

単なるオートメーション・プロセスとして活用する以外にも、これらのテクノロジーは、自然言語処理（NLP）の併用により、顧客サービスの向上に利用することができます。顧客サービスの向上は、トップ・オブ・マインド調査2017で企業の重要課題の1つとなっています。例えばチャットボットは、大規模なサービス業務を行う企業に、顧客との良質かつ一貫性のある効率的な対話を提供してくれます。

インテリジェント・オートメーション・テクノロジーは、アウトソーシングやシェアードサービスの経済を変えつつあり、企業は経営モデルを根本的に見直すことが可能となっています。また、アウトソーシングコストを削減することが可能となる一方で、社内業務を維持するか、物理的コロケーションを必要とせずに仮想シェアードサービスを構築することができます。

課題の1つは、投資すべきテクノロジーの内容について、またこれをどのようにビジネスに適用していくかについて知ることです。「ここにかっこいいソフトウェアがある、試しに使ってみようじゃないか」という企業は、新しいテクノロジーの取込みに失敗しがちです。新しいテクノロジーを上手に活用している企業は、インテリジェント・オートメーションを自社の戦略的能力として捉えている企業です。そのような企業は、ソフトウェアの機能とビジネスニーズがマッチするような戦略的アプローチを採用し、その能力を支援し

強化する組織、プロセス、ガバナンスを特定しています。

インテリジェント・オートメーションの導入を考慮する際に重要な課題となるのは、社内のロジカルスポンサーとロジカルオーナーを決定することです。この課題を解決する方法は1つだけではありません。ただしKPMGは、CFOが初期の段階からその評価やテクノロジーの導入を先導している例をよく目にしています。企業は、戦略的能力が定着すると同時に、Automation Centers of Excellenceを進化させ、オートメーション・サービスをさまざまなビジネスに届けるための支援を行っています。

KPMGは、こうしたテクノロジーによりコスト削減、リスク軽減、サービス向上を目指す企業数は今後2年間で急速に増えると確信しています。傍観者の立場をとっている企業には競争上不利になるというリスクがあります。



David Neely
Managing Director,
Technology and
Process Enablement,
KPMG米国
dneely@kpmg.com

成長プラン
ロボットは、スタッフを追加雇用せずに企業が成長し、より多くの取引を扱う助けとなる

「ゼロから積み上げれば、 問題が発生する前に 解決することができる」

Aliko Dangote氏は今後3年間で4倍の成長を 目指すビジョンを公表

| 58 |

Dangote Groupはアフリカの大手製造企業であり、食品、セメント、鉄鋼、不動産、電気通信、運送、港湾管理、石油、ガスなど多くの事業を運営しています。同グループは、「ナイジェリア人の基本的ニーズを現地の付加価値製品やサービスによって満たす」というミッションの下でこれらの事業を統括しています。

2016年には30億米ドルの売上高を達成しています。CEOのAliko Dangote氏は今後3年で4倍の成長を見込んでいます。大半の市場におけるDangoteのマーケットシェアは35%を超えています。ナイジェリアの砂糖市場では、有力な競合2社が存在するにもかかわらず、65%のシェアを維持している一方、製粉事業では100万トンの小麦を加工する予定です。

Dangote氏は、こうした成功を1つの言葉で表しています。すなわち「品質」です。「顧客が当社のブランドを信頼しないだろうということは最初から知っていた」と彼は言います。「なぜなら、彼らは50年以上も別のブランドに慣れ親しんでいたからだ。そこで、当社は最高の品質を確保し、手ごろな値段で提供した。」——相手

には価格競争の用意がありましたか? 「価格をやたらに引き下げる必要はない。ただし、誰かが当社に攻撃を仕掛けてきた場合には、迎え撃つ用意はある。」

Dangoteは、新規市場などにおいて製品の品質を保証するために、大手企業を買収するのではなく、ハイテク設備、インフラ、ロジスティクスに投資を行いました。新しいテクノロジーが各地域に同時期に伝わらないアフリカでは、企業買収は新しい家を買うようなものです。時代遅れの設備を持つ企業は、利益を得るために苦勞することになります。ゼロから積み上げれば、問題が発生する前に解決することができます。

「アフリカの資産の大半は古いもので、人々は稼ぐために苦勞を強いられる」とDangote氏は言います。「引越した日に多くの液漏れや亀裂の入った配管を見つけるだろう。当社の戦略は未開発のプロジェクトに着手し、ゼロから積み上げていくことだ。会社を築き、市場に参入し、それから競争する。」

Dangoteには柔軟性があります。同社は食品事業のTiger Brandsを一度売却しましたが、業績不振になっ

た後で買い戻し、現在は好調な業績に戻っています。

同社は分散化したポートフォリオを有しており、Dangote氏は次のように述べています。「当社は、よく理解していないビジネスには決して手をつけない。まず、そのビジネスについて学び、競争優位性があると確信してから投資を行う。セメント事業で投資を行う際、こう質問した。『当社がLafarge (ナイジェリア最大のライバル)と同等の質のセメントを生産できるようになるか?』 当社より50年も前に競争相手が存在していた地域においても、宣伝を一切せずにマーケットシェアを獲得している。」

Dangoteの多様性は個別のビジネスユニットの助けとなっています。グループ内では、製粉会社とパスタや麺を製造する会社、あるいは砂糖を生産する会社と肥料を作る会社など、子会社間で相乗効果を得るようにしています。

ナイジェリア経済は厳しい時期を幾度か切り抜けてきました。「私たちにとって重要なのは、政府と対話を持ち、経済が発展するような政策を策定することだ」とDangote氏は言います。「それが実現すれば、当社も一緒に成長する。」

DangoteはBrexitのような事象から影響を受けることはないと考えています。「当社は精油工場や石油化学工場を持っているので、西アフリカや中央アフリカに輸出したいと考えている」とDangote氏は述べています。「米についても同様だ。当社が現在の生産量を5倍に増やしたとしても、ナイジェリアですべて消費するか、ECOWAS (西アフリカ諸国経済共同体)に輸出することができる。」

Dangoteはどんなものでも事業機会とみなしています。「メイ英首相は新しいパートナーを見つけようと躍起になっている。トランプ米大統領はNAFTAなど多くのものを変えようとしている。最終的にアフリカが利益を得るだろう。今後はますますメリットが増える。」



テクノロジーへの投資

Dangoteは適切なインフラ設備とテクノロジーを持つことで事業成長を果たしてきた

Thought Leaderインタビュー

Alexis Perakis-Valat 氏 (President, L'Oréal Consumer Products)

「L'Oréalは自身を破壊する。今なおスタートアップ企業の精神を持ち、タブーは存在しない」

L'Oréalのconsumer products chiefであるAlexis Perakis-Valat氏「デジタル化によって、消費者とのパートナーシップの確立が容易になった」

L'Oréalの戦略とは？

まず、当社は美容について情熱を持っています。その情熱は100年以上も続いてきたもので、当社は多くの知識を積み上げてきましたし、当社の関心は美容にしかありません。当社の戦略を普遍的と呼んでいます。これは世界中の男女の美容への憧れに応じるために、欲望、ニーズ、伝統における違いを把握し、理解し、尊敬を払うというグローバル化を意味します。

L'Oréalの成長を促すものは？

今日の化粧品市場には40億人の消費者がいます。当社はすでに10億人を獲得しており、さらに10億人の獲得を目標としています。そのために当社では、市場の流れを変えるイノベーションの展開の加速化、メイクアップ事業の強化、トレンドの高まりに合う製品の開発、そしてオンラインによる影響力の最大化を図っています。当社のブランドの多くはオンライン上で人気があります。Maybelline New Yorkは、Facebookで3,000万人を超えるフォロワーを持っています。このことは、当社のeコマース販売にプラスとなっており、2016年には30%超の成長がみられました。

デジタルテクノロジーは貴社のビジネスにどのような影響を及ぼしましたか？

デジタルはイノベーションにインスピレーションを与えます。また、消費者との関係も深まりました。特にNYX Professional Makeup事業については、専門家消費者にアクセスすることが容易になりました。また、インフルエンサーと共同でミレニアル世代向けのヘアカラー製品、「Colorista」を作り出しました。

貴社はUberやAirbnbのような強力なテクノロジーを備えた新規参入者によって破壊を受けると感じますか？

L'Oréalでは、市場やテクノロジー、破壊について悩むのは健全だと考えています。そして、これは会社全体の考え方であるべきです。ソーシャルリスニングは当社の生き方であり、最新のトレンドを知り、いち早く情報を手に入れる助けにもなっています。当社は年間10億米ドル以上を研究開発に投資しています。こ

れは、化粧品で結果を出すには十分な研究が必要だからです。しかし、イノベーションは化学とマーケティングとの対話です。そこで、当社はすべての大陸で消費者の声に耳を傾け、彼らの行動を観察し、美の儀式(ritual)を探っています。このようにして、その国に合った製品を生み出すことができるのです。

そして、L'Oréalは今なお起業家精神を持っていることから、自身を破壊することをためらいません。ここでは、何かを提案されたときに、「今までやったことがない」と言う人はいません。当社は提案に耳を傾け、議論します。提案を通すためには戦う必要がありますが、タブーは何もありません。

昨年、世界は極めて不安定でした。

L'Oréalはどのような影響を受けましたか？

化粧品業界は回復力に優れています。2016年、世界の化粧品市場は4%の成長を実現しました。L'Oréalには「詩人であり、農夫であれ」という考え方があります。当社には農夫のように地道に努力する力があり、それが役に立ちました。私たちはこのところ、不安定で不透明、複雑かつ曖昧な世界にいます。それは1年前よりも真実となっています。

L'Oréalにとって最も困難な課題とは？

優秀な人材です。人材よりプロセスを重視する企業もありますが、L'Oréalでは逆に、人間を重視しています。——それはどういうことですか？ アジア太平洋市場を見てみましょう。自国とはまったく異なる国で成功したいと考える場合、物事の中心は多様性になります。それが文化の違いを理解する方法です。化粧品業界の場合、アジア太平洋は創造の中心です。現在、中国、日本、韓国から発信し、世界を侵略するトレンドがあります。当社はそこで成功するため、彼らを最初に理解する者にならなくてはなりません。先駆けてトレンドをつかまえるためには多様性が鍵となります。



人材の重要性

L'Oréalではプロセスより人材が重要で、
多様性が鍵となる

Can disruption become an opportunity?

| 63 |

破壊は事業機会をもたらし
得るか？

地理、顧客層、テクノロジーという3つの変革に同時に直面している 現在、成長する消費財企業は破壊を恐れるのではなく、 先導することを学びつつある

Dollar Shave Clubという、21世紀において消費財業界を破壊する力を完全に包含した企業があります。7年前、Michael Dubin氏とMark Levine氏という2人の男性がパーティーで遭遇し、カミソリのコストについて不満を言い合いました。その結果、それぞれが出資する45,000米ドルと、Science Inc.からのインキュベーター資金で、革新的なサブスクリプションモデルのスタートアップ企業を設立し、多くのベンチャービジネスの関心を引き付け、男性用カミソリ市場のダイナミクスを変えました。そして昨年、Unileverが同社を15億米ドルで買収しました。

KPMG英国のHead of Consumer & Retailである**Liz Claydon**は次のように述べています。「Dollar Shave Clubは多くの大手企業に対して警鐘を鳴らした。小規模のスタートアップ企業は、かつては存在しなかった販売ルートを持っている。成功したスタートアップ企業20社に対してそれぞれ知られていない数千のスタートアップ企業が存在すると思われるが、このようなサクセスストーリーと多額の投資見返りはプライベート・エクイティ投資家の関心を引く。」

的確な破壊的アイデアへの資金援助は確かに存在します。プライベート・エクイティ投資家、ベンチャー投資家、シリコンバレーの大手テクノロジー企業が、その候補です。AlphabetのExecutive ChairmanであるEric Schmidt氏が設立したベンチャービジネス、Tomorrow Venturesは、カリフォルニアのミールデリバリー企業のLife Kitchenと、バージニアの食料雑貨店のRelayfoodsを支援しています。CB Insightsの調べによると、これらフードテックのスタートアップ企業は、2015年に57億米ドルの資金援助を獲得しています。

Dollar Shave Clubのサクセスストーリーは目覚ましいものですが、独自性があるわけではありません。Birchboxは米国の化粧品市場においてサブスクリプションモデルを普及させました。英国のスタートアップ企業、Graze(同社製品は米国のWalgreensの43,000店舗で販売されている)は、スナック市場で急成長しています。Rocket Internetの支援を受けている食品デリバリーサービスのDelivery Heroは、創業からわずか6年後の現在、45億米ドルが見込まれる株式公開を検討しています。2010年に設立された韓国の最大オンライン小売業者、Coupangは2016年に約17億米ドルの収益を計上しています(ただし、ロジスティクスや流通への多額投資が原因で損失も出しています)。

The Consumer Goods ForumのManaging DirectorであるPeter Freedman氏は次のように述べています。「過去4、5年の間、ス

タートアップ企業は、すべてではないものの、大きな成長を遂げてきた。食品業界を中心に普通では考えられないほどの数のスタートアップ企業が活動していたが、その変化は目に見えにくい。」このことはトップ・オブ・マインド調査2017にも反映されており、エグゼクティブの35%が業界を破壊する新たな競争を予測しています。

大手企業は驚異的な回復力を見せていますが、中には成長の確保が難しい企業もあります。Nielsenの2016年米国消費財市場のデータによると、消費者向け包装品企業の手20社の売上が横ばいとなっている一方で、小規模企業の売上は2.4%増加しています。DanoneのCEOであるEmmanuel Faber氏は、この数字にまったく驚きを見せず、次のように述べました。「どれだけ小規模企業が大手企業になれるかは自然調節が作用するとは言っても、食品業界の小規模企業は上位100位の企業に比べて3、4倍の速さで成長している。ゆえに、大手企業は消費者にとって意味のある方法で自社を振り返る必要に迫られている。」

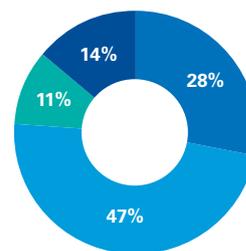
3つの変革に対応する

消費財業界のリーダーにとって問題なのは、彼らが破壊のある一面だけに集中することができないことです。KPMG国際コンシューマー & RetailのGlobal Chairである**Willy Kruh**は、製造業者や小売業者は3つの変革を同時に切り抜けなくてはならないと指摘しています。「1つ目は地理的要因の変革。2030年までに、中国では10億人、インドでは5億人の消費者が見込まれています。2つ目は顧客層の変革。地理的に差があるにしても、ミレニアル世代の消費者の行動には共通点がある。デジタル世代であり、実体験を求め、互いに共有することを好み、即時に手に入れることを望む。北米だけでもミレニアル世代は30兆米ドル以上を継承する見込みであることから、今後のターゲット顧客は誰かを想像するのは容易だ。3つ目はテクノロジーの変革。調べによると、20億人が毎月最低1回はスマートフォンを使用している。携帯電話の世界的な普及により、消費者は望むタイミングと方法で買いたい物を買うことができるようになった。社会、経済、テクノロジー、および環境の変化が継続し、加速化している中で、企業は生き延びるために敏捷性を備える必要がある。」

eMarketerの推定では、世界のオンラインショッピングの規模は1.9兆米ドルにも相当します。特にテクノロジー革命の影響は米国で最も顕著となっており、Forrester Researchの調べによると、昨年の小売売上の約12%はeコマースが占めています。Credit Suisseによると、米国では2017年末までに8,600店の実店舗が閉

今後2年間の業界の不安定性に関する予測

- かなり増大
- やや増大
- 少し増大
- 増大せず



スマート・ショッピング
Googleによると、スマートフォンオーナーの10人に8人がスマートフォンを買い物に利用し、その84%は店舗で利用している

顧客保護
「2017 KPMG CEO Outlook」調査では、CEOの70%が顧客利益の保護を重要目標としていると答えている

暑さを感じる

2010年にロシアで発生した熱波は、約70億米ドルの費用を生じさせ、39,000m²の農地を破壊した

外部破壊要因

35%

新規参入者との競合

30%

新しいビジネスモデル

27%

新しいテクノロジー

27%

小売チャネルの増加

22%

ミレニアル世代と後続世代の影響力の拡大

鎖する見通しで、この数は大不況の最初の年である2008年に閉鎖した店舗の数を上回っています。2016年には米国の小売業者9社が、2017年第1四半期には10社が破産を申請しています。

これは、オンラインストアの拡大する力、消費者の習慣の変化、eコマースの新製品カテゴリーの展開による圧迫を受けた結果です。ただし、米国には小売業者や店舗の数が多すぎるという事実も確かにあります。Felix Richter at Statista.comの分析によると、1,000人当たりの小売スペースは、米国で21,528平方フィート、ノルウェーで9,967平方フィート、スペインで2,637平方フィート、ドイツで1,948平方フィートとなっています。

ただし、eコマースがまだ米国の食料品雑貨市場を破壊するに至っていないことは興味深い点です。Bloomberg Business Weekの推定では、1.5兆米ドル規模の食料品雑貨業界のうちオンラインにシフトしたのはわずか1%です。このことは、ヨーロッパのディスカウントチェーンによる市場参入とあわせ、今後変動が起こることを示唆しています。

世界のオンラインショッピングの今後の成長についてはさまざまな意見があります。「英国では、同セクターにおける取引(数量ベース)の22%がオンライン販売によるもので、78%が従来の店舗販売で占められる」とClaydonは言います。「オンラインショッピングの成長は目覚ましく、今後も数年にわたり続くことが予想される。しかしKPMGでは、35%あたりが限界ではないかとみています。」

「人々は今も、店舗を訪れて商品を手取る体験を求めている。eコマースは高級品セクターの大半を占めているが、たいていの人は1,200ポンドもするトレンチコートを、試着もせずに買いたいとは思っていない。試着したことがあれば、少しでも低価格を求めてオンラインショッピングをする可能性もある。店の外観や雰囲気を知ろうとする顧客体験は、特にミレニアル世代の消費者にとって、ますます重要になってきている。」

問題は、店舗販売のものではなく、企業が新たな現実に対するアプローチに適切でないことです。Freedmanは、「店舗のサイズが15年前には10で適切だったのが、現在はそうではない。同様に、距離的な利便性は10年前よりも重要になってきている。破壊が起こる原因は、過去の店舗像が将来の店舗像と異なることにある。将来の店舗像は現在よりも小規模で、新しい場所になる可能性がある。実店舗と仮想店舗の間にあるダイナミクスは、異なる方法、カテゴリー、国で展開していくが、私がインタビューした人々の中で実店舗が消滅すると予測している人は少

ない」と語っています。

ブラジルのメディア機関、Grupo PadrãoのCEOであるRoberto Meir氏は次のように述べています。「今日の店舗販売において、大きな店舗は必要ない。大規模なショッピングセンターを想像してみるといい。そこには5、6店の靴屋がある。ある消費者がスニーカーを買いたいと思っている場合、彼は最初にどの靴屋にするかを選ぶ。2番目に、その靴屋が売っているブランドを物色する。3番目に、ランニング用、テニス用など、特定の用途の靴を選ぶ。4番目に、適切なサイズと色を選ぶ。そして最後に、靴を試着して履き心地を確かめる。その靴屋がすべての在庫を持っていると期待することはできないが、ショールームのように利用することはできる。双方向スクリーンで商品の特徴を3次元でチェックするようなものだ。消費者が商品やサイズをチェックし、希望の色の在庫がない場合は翌日に自宅に届けられる。それが提案というものだ。」

米国では伝統的な小売業者が実店舗を閉鎖している一方で、メガネメーカーのWarby Parker、男性用衣料品企業のBonobos、Rent-The-Runway (Netflixスタイルの衣料品レンタルサービス)などのデジタルファースト企業が、Meir氏が述べたようなプロセスで開業しています。2020年までに100店舗の開設を目指しているBonobosは、顧客転換率や平均購入価格が上昇していることも確認しています。この傾向は米国に限ったものではありません。Alibabaは、中国の食品デリバリースタートアップ企業のEle.meに10億米ドルの投資を行った数週間後、小売スペースの拡張を目的としてLianhua Supermarketsの株式18%を取得しています。

必要とされる敏捷性

敏捷性は製造業者や小売業者が直面する2つの課題に対処する鍵となっています。それは、消費者から政府に至る健康やウェルネスに関する不安の高まり、そして地理的不安定性です。トップ・オブ・マインド調査は、アジア太平洋では健康が特に懸念材料である一方、これによって飲料食品セクターが受けた影響はグローバルレベルに及ぶことを示唆しています。多くの国、州、地方政府が炭酸飲料税を導入(または導入予定)したことが一因です。こうした取組みは問題そのものの解決にはならないかもしれませんが、規制当局は目の前にある深刻な危機に対して何らかの手を打たざるを得ませんでした。例えば、State of Obesity NGOの推定では、米国では肥満の子供(2~19歳)の数が1980年以降、3倍に増えています。

製造業者は研究開発に多額の投資を行い、砂糖やカロリーが控えめな商品にシフトしています。Freedmanは、「CGFの調査によると、開発・再開発された商品の数は劇的に増えている。企業の商品ポートフォリオの20~25%が18カ月以内に再開発されることが当たり前になってきている」と述べています。Freedmanが指摘するように、小規模企業は急成長しているものの、この分野は仮にグローバル企業が多額の研究開発費を効果的に使えば、優位性を保てる分野となるでしょう。

PepsiCoの研究開発費は過去5年間で45%増加しています。2016年10月に同社は、添加糖分、飽和脂肪、ナトリウムを控え、全粒粉、フルーツ、野菜、乳製品、プロテイン、水分補給に注目した商品の開発計画を公表しました。PepsiCoのGlobal OperationsのExecutive Vice PresidentであるBrian Newman氏は次のように述べています。「当社はカロリー控えめな商品で構成されるポートフォリオにシフトする戦略を策定した。これらの製品には、穀物、フルーツ、野菜、プロテインなどの栄養素を含む栄養食品や、ダイエット飲料、70カロリー以下の12オンス缶(約355ml)飲料、ナトリウムや飽和脂肪を抑えたスナックなどが含まれる。」

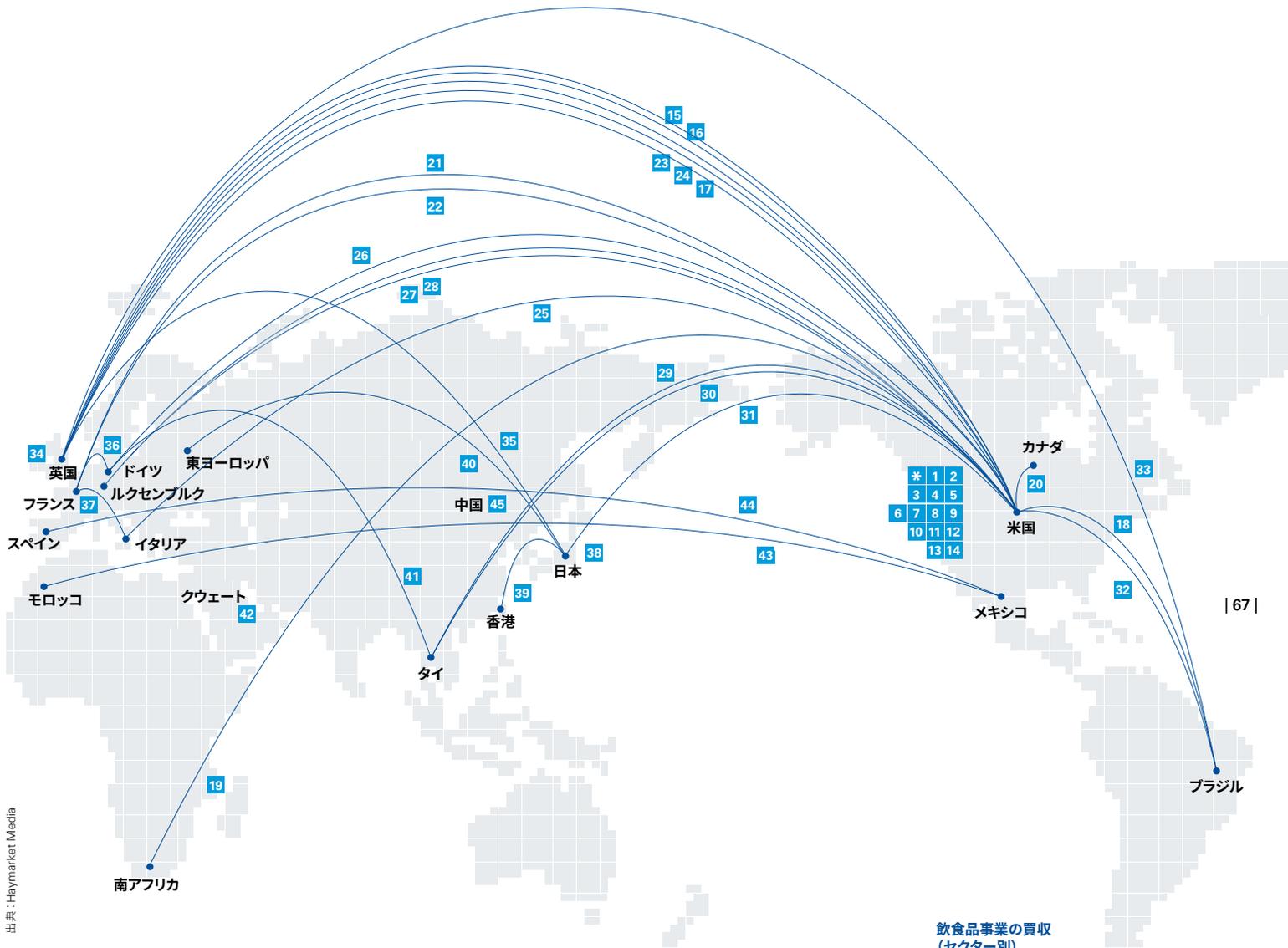
一方、Danoneの戦略の焦点は、消費者の健康な食習慣をサポートすることです。Faber氏は、大手食料品・飲料メーカーには透明性を改善する必要があると確信しています。「人々はますます健康に気を遣うようになってきた。彼らは企業が販売する食品を必ずしも信用してはならず、ブランド名よりも原料が重要となってきた」とFaber氏は言います。「消費者は企業イメージを洞察し、にこやかなアメリカ農家の絵が描かれている商品ラベルの裏に何が隠されているかを見つけようとしている。消費者は、全粒粉、GMOなし、添加物なしといった健康的で安全な原料であることを確認してから購入を決定する。」

このような状況下で、ファーストフード企業は厳しい局面にぶつかることが予想されますが、KFC、Pizza Hut、Taco Bellを所有しているYum! BrandsのCEOであるGreg Creed氏は、自身の会社は大きな影響を受けていないと述べています。「当社は健康メニューも提供しているが、これは売上全体のわずか2~3%を占めるのみだ。」 Creed氏が指摘するように、ファーストフードチェーンが提供する同等の商品よりも、健康面で劣るグルメバーガーがよく売れていることは、多くの消費者にとって今なお「味」が決め手となっていることを示唆しています。

昨年英国で行われたEU離脱の国民投票は、多くの消費財市場 ▶

2016~2017年のグローバル飲食品セクターにおける大型買収

	買収した企業	買収された企業	買収価格
※	Amazon (米国)	Whole Foods Market (米国)	137億ドル
1	Hershey (米国)	barkTHINS (米国)	公表データなし
2	PepsiCo (米国)	KeVita (米国)	2億ドル
3	Roark Capital Group (米国)	Jimmy John's (米国)	公表データなし
4	US Foods (米国)	FirstClass Foods (米国)	公表データなし
5	Constellation Brands (米国)	High West Distillery (米国)	1.6 億ドル
6	The Campbell Soup Company (米国)	Habit (米国)	0.32 億ドル
7	Tyson Foods (米国)	AdvancePierre Food Holdings (米国)	32億ドル
8	Sovos Brands (米国)	Michael Angelo's Gourmet Foods (米国)	公表データなし
9	Walmart (米国)	Jet (米国)	33 億ドル
10	Gores Holdings (米国)	Hostess Brands (米国)	23 億ドル
11	Southern Wine & Spirits (米国)	Glazer's (米国)	170 億ドル
12	WestRock (米国)	Multi Packaging Solutions (米国)	23億ドル
13	Apollo Global Management (米国)	The Fresh Market (米国)	14 億ドル
14	InBev (米国)	Karbach Brewing (米国)	公表データなし
15	Post Holdings (米国)	Weetabix (英国)	18 億ドル
16	TSG Consumer Partners (米国)	Brewdog (英国)	1.24 億ドル
17	Sysco (米国)	Brakes Group (英国)	31 億ドル
18	Kellogg's (米国)	Parati Group (ブラジル)	4.3 億ドル
19	Coca-Cola (米国)	Coca-Cola Beverages Africa (南アフリカ)	31.5 億ドル
20	MTY Food Group (カナダ)	Kahala Brands (米国)	3.1 億ドル
21	Pernod Ricard (フランス)	Smooth Ambler (米国)	公表データなし
22	Danone SA (フランス)	WhiteWave Foods (米国)	125 億ドル
23	Reckitt Benckiser (英国)	Mead Johnson Nutrition (米国)	166 億ドル
24	Reckitt Benckiser (英国)	Mead Johnson (米国)	179 億ドル
25	Parmalat (イタリア)	Karoun Dairies & Central Valley Cheese (米国)	1.3 億ドル
26	Bayer (ドイツ)	Monsanto (米国)	660 億ドル
27	JAB Holdings (ルクセンブルク)	Krispy Kreme (米国)	14 億ドル
28	JAB Holdings (ルクセンブルク)	Panera Bread (米国)	75 億ドル
29	Thai Union (タイ)	Red Lobster Seafood Restaurants (米国)	5.75 億ドル
30	Charoen Pokphand Foods (タイ)	Bellisio Foods (米国)	11 億ドル
31	Seven & i Holdings (日本)	Sunoco LP (米国)	33 億ドル
32	iFood (ブラジル)	SpoonRocket (米国)	公表データなし
33	Britvic (英国)	Bela Ischia (ブラジル)	0.66 億ドル
34	Tesco (英国)	Booker Group (英国)	46 億ドル
35	Asahi (日本)	Miller Brands UK (英国)	29 億ドル
36	Lactalis (フランス)	Omira (ドイツ)	公表データなし
37	Gruppo Campari (イタリア)	Grand Marnier (フランス)	6.16 億ドル
38	Mitsubishi (日本)	Lawson (日本)	14 億ドル
39	Toridoll Holdings (日本)	Tam Chai Yunnan Noodles (香港)	1.32 億ドル
40	Asahi (日本)	SABMiller East Europe (東ヨーロッパ)	66 億ドル
41	Thai Union (タイ)	Rügen Fisch (ドイツ)	0.461 億ドル
42	Adeptio (ベルジャマ)	Americana Group (クウェート)	23.5 億ドル
43	Grupo Bimbo (メキシコ)	Adghal (モロッコ)	公表データなし
44	Grupo Bimbo (メキシコ)	Panrico (スペイン)	2.09 億ドル
45	Mengniu (中国)	China Modern Dairy (中国)	10.67 億ドル



Mark Larson (KPMG米国)

「多くの企業は必要なすべての専門知識を持っていないことを認識している。今や買収は新しいタイプの研究開発活動と なっている」

614

世界の飲食品事業の買収数 (Zenith Global and Foodbevの調査による)。5年前に比べて32%増。

飲食品事業の買収 (セクター別)

	2015	2016
1 ソフトドリンク	46	74
2 揚げ物	66	64
3 乳製品	41	58
4 食材	55	51
5 ワイン	38	49
6 蒸留酒	28	41
7 ビール	56	37
8 製パン	15	31
9 サービス	17	27
10 肉類	20	23

税金の影響

メキシコのPublic Health Instituteの調べでは、10%の売上税が導入された後、2015年の飲料品売上は12%減少

に影響を及ぼす地政学的混乱の好例となっています。ブラジルでは、長期の政治危機によって経済活性化のための改革案が通過しなかったことから、個人消費や消費者マインドが打撃を受けています。ビジネスリーダーたちは、中長期的にブラジルの個人消費が再び増加するとみていますが、それがいつになるかを予言することはできないでいます。

一方、中東・アフリカ企業の40%は社会不安が変動を誘引しているとみており、57%が一部の国で経済問題が発生すると予想しています。ヨーロッパでは、24%がBrexitによりますますビジネス環境が不安定になると予想しています。Brexitが直ちに為替レートに影響を及ぼしたため、英国の小売業者はコスト削減のためにサプライチェーンの見直しの必要性に迫られています。一方、ヨーロッパ大陸では、EUの将来に対する懸念により経済回復が妨げられるとの見方が大勢を占めています。

中国では、経済成長が段階的に「ノーマル」な1桁成長に調整されているにもかかわらず、消費者マインドは高水準にとどまっています。景気が上昇基調にあるインドも同様です。米国では、ヘルスケアや税制の改革により受ける恩恵への期待感から、個人消費の増加が予想されています。

この累積的な破壊を受けて、Procter & GambleのChief Financial OfficerであるJon Moeller氏は、2017年4月にマスコミの前で、「現在、かつてないほど多くの不安定要因がみられる」と指摘しました。この傾向はKPMGの「2017 CEO Outlook」調査にも反映されています。世界のCEO、1,261人を対象とした同調査では、65%がグローバル経済の見通しに自信を持っていると答えています。この結果は勇気づけられるものですが、2016年調査の80%からは大きく低下しました。

企業は地政学的な不安に対して選択肢はなく、なんとか生き延びるしかない状態です。メキシコを拠点とするGrupo BimboのCEOであるDaniel Servitje氏は次のように述べています。「我々は多くの市場で良い時も悪い時も成長することができる。」同社は北米、ラテンアメリカ、ヨーロッパ、アジアにすでに進出しており、最近ではモロッコとインドに参入しています。

破壊を受け入れる

5年前、世界の製造業者や小売業者の多くは、どのように身を守るかについて懸念していました。ヨーロッパ消費者グループのある上級幹部は、こう指摘しています。「一部の企業は共倒れを憂慮してオンライン事業から撤退している。しかし、これは自己中

心的な見方であり、消費者の視点ではない。顧客が、『この販売チャンネルを使いたい』と言えば、無視できないはずだ。企業は共倒れを心配する代わりに、顧客との関与を考えるべきだ。」

多くの大手製造業者や小売業者が認めるように、破壊を生き抜く最適な方法は破壊を先導することです。エグゼクティブは今日のビジネスを効率的に行う一方で、将来のニーズへの対応を考えなくてはならないというバランスをとる見方があるものの、多くの企業は戦略、組織構造、ビジネスモデルを変えるようになってきています。

Danone、Metro、L'Oréal、Unileverなどの企業は、大なり小なり、その意思決定プロセスを分散化しています。「巨大企業はグローバル組織として統括する一方、各地域の拠点では敏捷かつ迅速に意思決定を行えるようにすることが重要だ」とKruhは指摘しています。

Harvard Business Schoolが米国およびOECD加盟国10カ国から収集した企業データに基づいて調査を行った結果、現地の意思決定は、企業およびその国が効果的に混乱に対処する助けとなっていることが明らかになりました。このような分権化は、2008～2009年の大不況以降、国家間のGDP成長に16%の差をもたらしています。

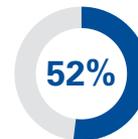
同時に多くの大手企業は、スタートアップ企業と競争するには、自分自身が投資することが最適な方法だと決断しています。プレミアム飲料メーカーのDiageoは2013年以来、Distill Venturesを通じて蒸留酒セクターの企業支援プログラムに3,000万米ドル超を投入しています。これには、オランダとオーストラリアの新規参入ウイスキーメーカー2社と、世界初のノンアルコール蒸留酒を作ったSeedlipが含まれています。Diageoは、主にミシュランの星がついたレストランでSeedlipを流通させることにより、これを世界のプレミアム・ノンアルコール蒸留酒にすることを目指しています。

Claydonはこう述べています。「大手グローバル企業は、自社を破壊する方法を考え、ベンチャー部門を設立して、これまでとは異なる考え方や経営を推進するべきだ。InBev、Unilever、General Mills、Kellogg'sはすべて、ベンチャー事業部門を持っている。」

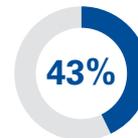
Tyson Foodsは、代替プロテイン、食品廃棄物、食品を追跡するためのデジタルツールを取り扱う1億5,000万米ドルの基金の設立を公表しています。General Millsは、動物質を含まない肉製品を開発するために、2009年に設立されたロサンゼルススタートアップ企業、Beyond Meatに投資しています。Campbell Soupは

予想される不安定性の要因

絶えず変化する消費者行動



新しいテクノロジー



新規参入者との競争



一部地域の経済問題



保護主義／規制

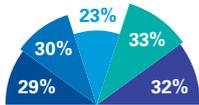


ブランド拒否
YouGovの2017年調査によると、英国の消費者の5人に1人がスキャンダルを起こしたブランド企業をボイコットしている

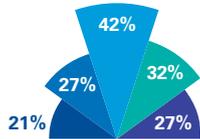
外部破壊要因 (地域別)

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

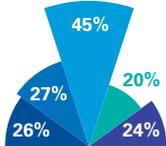
新しいビジネスモデル



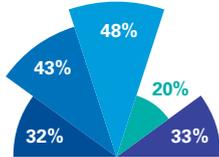
新しいテクノロジー



小売チャネルの増加



新規参入者との競合



今年初めに1億5,000万米ドルの基金を設立し、米オンライン食品ストアのChef'dとの戦略的提携により1,000万米ドルを投資しています。Pernod Ricardは、同じ目標を達成するために、やや異なるルートをとりました。成長の加速化を促すために、社内にインキュベーターを設定したのです。

Airbnb、Apple、Uberが証明したように、競争は必ずしも明らかかな場所から発生するわけではありません。食品デリバリー／情報収集サイトは、失敗例はあるものの、世界中から多額の投資を引きつけています。レストランチェーンについても、長期的に見れば、アジアで成功している7-Eleven、Family Mart、Lawsonなどのコンビニエンスストアによる大きな脅威に直面する可能性があります。

日本のコンビニエンスストアは、高額不動産コストからコンパクトな店舗となっていますが、温かいスナックから飛行機のチケットまで、広範な種類の製品やサービスを提供しています。また、定期的に製品ポートフォリオを更新（提供する食品を改善）し、新店舗を開設しています。ローソンは、タイや中国への事業進出により、日本における成長低迷を相殺しようと狙っています。現在は三菱商事株式会社の完全子会社であり、「高価な（不経済な）」戦略となっているため、フランチャイズモデルにシフトすることにより、収益拡大および損失削減を検討しています。

新しいR&D戦略としての買収

製造業者や小売業者の中には積極的に買収を行う企業もあります。「買収を新たな研究開発戦略と捉える企業も増えている」とKPMG米国のHead of Consumer & RetailであるMark Larsonは指摘しています。「企業は社内で開発できない専門知識やアイデアを買収する必要性に気がついている。」

この専門知識は新製品の開発能力（大手シリアルスナックメーカーは栄養管理事業を買収している）から、人工知能やデータ分析ツールまで、あらゆる点におよびます。日本の消費財メーカーである花王株式会社は、有機的成長を最優先事項としつつ、テクノロジーの相乗効果を得られる化学メーカーを買収する意向を持っています。一方、多くの中国企業はノウハウ、知的財産、外国市場へのアクセスを得るために買収を行っています。

トップ・オブ・マインド調査2017では、買収は多くの企業にとって優先度は高くないものの、人工知能をすでに活用している企業、カスタマー・セントリック思考の強い企業、売上50億米ドル以上を計上する企業の買収には関心を持っていることが明らかに

なりました。UnileverがDollar Shave Clubの買収に関心を示したのは、顧客データの取得が一因です。

消費財・小売セクターの多くの企業は、市場のペースに合わせるためには変化のペースを加速化させる必要があることを認識しています。花王株式会社の代表取締役社長執行役員である澤田道隆氏は、以下のように述べています。「変化のスピードと規模は計り知れないものがあります。事業環境や市場は非常に不安定であるにもかかわらず、延長線上でしか考え、行動しないことに危機感を持っています。社外で目にする変化と社内改革の遅れという、2つの間のギャップを直ちに小さくする必要があると強く感じています。これは大きな挑戦です。」 ■

620億ドル (Uber)

450億ドル (Xiaomi)

255億ドル (Airbnb)

10億ドル

出典：Fortune Magazine 2016

消費財業界を再形成するスタートアップ企業
(時価総額別)

消費財ユニコーン企業(評価額10億ドル以上の非上場ベンチャー企業)

1	Uber	米国・サンフランシスコ、輸送サービス	620億ドル
2	Xiaomi	中国・北京、家庭用電化製品	450億ドル
3	Airbnb	米国・サンフランシスコ、宿泊施設	255億ドル
4	Didi Kuaidi	中国・北京、輸送サービス	160億ドル
5	China Internet Plus	中国・北京、インターネット・サービス	150億ドル
6	Flipkart	インド・バンガロール、Eコマース	150億ドル
7	Spotify	スウェーデン・ストックホルム、ストリーミング・メディア	85億ドル
8	Lyft	米国・サンフランシスコ、輸送サービス	55億ドル
9	Coupang	韓国・ソウル、Eコマース	50億ドル
10	Snapdeal	インド・ニューデリー、Eコマース	50億ドル
11	UCar (dba Shenzou Zuche)	中国・北京、輸送サービス	36億ドル
12	Global Fashion Group	英国・ロンドン、Eコマース	34億ドル
13	Jawbone	米国・サンフランシスコ、家庭用電化製品	33億ドル
14	Meizu	中国・珠海、家庭用電化製品	33億ドル
15	Delivery Hero	ドイツ・ベルリン、出前サービス	31億ドル
16	Machine Zone	米国・パロアルト、ビデオゲーム	31億ドル
17	Ele.me	中国・上海、出前サービス	30億ドル
18	Fanatics	米国・ジャクソンビル、Eコマース	30億ドル
19	Vanci	中国・北京、Eコマース	30億ドル
20	Wish (dba ContextLogic)	米国・サンフランシスコ、Eコマース	30億ドル
21	HelloFresh	ドイツ・ベルリン、出前サービス	29億ドル
22	Garena Online	シンガポール、ビデオゲーム	25億ドル
23	Blue Apron	米国・ニューヨーク、出前サービス	20億ドル
24	Instacart	米国・サンフランシスコ、食品配達	20億ドル
25	Trendy Group	香港、Eコマース	20億ドル
26	One97 Communications	インド・デリー、Eコマース	18億ドル
27	Mogujie	中国・杭州、Eコマース	17億ドル
28	The Honest Co.	米国・ロサンゼルス、消費財	17億ドル
29	WePiao	中国・Kagochima、モバイル券券	16億ドル
30	Koudai Shopping	中国・北京、Eコマース	15億ドル
31	Skyscanner	英国・エジンバラ、飛行機・ホテル検索エンジン	16億ドル
32	Deem	米国・サンフランシスコ、Eコマース	14億ドル
33	Lazada Group	シンガポール、Eコマース	13億ドル
34	Auto1 Group	ドイツ・ベルリン、Eコマース	12億ドル
35	Eventbrite	米国・サンフランシスコ、チケット売買	12億ドル
36	Njoy	米国・スコッツデール、Eシガレット	12億ドル
37	Warby Parker (dba Jand)	米国・ニューヨーク、オンライン小売	12億ドル
38	Shopclues	インド・グルガオン、Eコマース	11億ドル
39	58 Daojia	中国・北京、Eコマース	10億ドル

40	BeiBei	中国・杭州、Eコマース	10億ドル
41	Decolar	ブラジル・サンパウロ、オンライン・トラベル・サービス	10億ドル
42	Fanli (dba China Zhongyan Holdings)	中国・上海、Eコマース	10億ドル
43	Farfetch	英国・ロンドン、Eコマース	10億ドル
44	139. Home24	ドイツ・ベルリン、Eコマース	10億ドル
45	JustFab	米国・エルセガンド、Eコマース	10億ドル
46	Kabam	米国・サンフランシスコ、ゲーム	10億ドル
47	Lamabang	中国・北京、Eコマース	10億ドル
48	Mia.com	中国・北京、乳児・妊婦用品	10億ドル
49	Razer	米国・カーズバッド、ゲーム	10億ドル
50	Shazam	米国・ニューヨーク、音楽	10億ドル
51	Souq.com	UAE・ドバイ、Eコマース	10億ドル
52	Tujia	中国・北京、Eコマース	10億ドル
53	Womai	中国・北京、食品ショッピング	10億ドル
54	Zomato Media	インド・ニューデリー、レストラン検索	10億ドル

「破壊を理解したいなら中国に行くことだ」

Christoph Zinke「世界第2位の消費財市場である中国では、消費者や企業があまりにも急激に変化するので追いつくのが大変だ」

中国の消費財業界では破壊という言葉めったに耳にしません。そこで起こる変化は、他の消費財市場のどこよりも早いスピードかつ大きな規模で起こっていますが、通常の出来事として捉えられています。

最大の破壊は社会と経済で起こっています。10年前の中国には中産階級というものはありませんでしたが、今日では3億人の中産階級消費者が存在します。2030年までに、その数は6億人に到達すると言われています。この数値は米国および西ヨーロッパの中産階級を合計した数に相当します。

繁栄が進めば、期待も大きくなります。中国の消費者もまた迅速なサービスを期待しており、Tmall、WeChat、Alibaba（それぞれ数億人のユーザーを獲得）などの販売チャネルは、サプライチェーンがどのように対応し、進化すべきかを決定づけています。

消費財に関しては、WeChatで大きく宣伝された商品に対する需要は一晩で一気に増えます。高級製品に関しては、西洋で通常3か月から半年のスパンで言われる「シーズン」も、中国では毎月訪れると言えるでしょう。

これは、消費者に接するサプライチェーンは、これまで以上にすばやく対応しなければならないことを意味します。これは大きな要求であり、私の見解では、AlibabaやTencentなどの企業をスピードや対応時間で判断するなら、西洋の企業の数年先を行っていると言えます。

中国では、「オンラインと実店舗との提携(O2O)」または消費者に最も近いポイント(実店舗など)を流通センターとして利用することが人気です。西洋の大手食品チェーンは50,000SKUをストックしているところ、中国では需要の80%が1,400SKUでカバーされ、消費者の重要なニーズに応えるために、高品質なサービスと最も簡単な方法に重点が置かれています。

中国の消費財市場におけるすべての企業がすばやく進化するわけではありませんが、Alibaba、Tencent、Tmallのように最も早くサービスを提供できる能力は他のライバルを確実に打ち負かすことができます。西洋では、大手FMCG(Fast Moving Consumer

Goods:日用消費財)企業が化粧品ブランドを復活させるのに10年はかかります。しかし、中国では皆がこう言うでしょう。「なぜ10年もかかるのか? その間、顧客はずっと待たされるのか?」Uberは多くの市場を破壊しましたが、中国では現地のタクシー配給会社、Didiに負かされつつあります。

これは、中国消費者のブランドロイヤルティの欠如と、価値そのものを評価する姿勢を反映しています。彼らは、何も選択肢がなかった時代から、無限に選択肢がある時代へと比較的短期間に移行しており、その嗜好も常に変化しています。消費財市場が開放された時、西洋のブランドは品質または真正性を保証するものとして注目を集めていましたが、今日では以前のように中国の消費者に感銘を与えることが少なくなりました。これは国家主義や保護主義的な観点によるものではなく、単に彼らがすばやく次に進むというだけです。今日、中国市場では、新しい製品やブランド(あるいは大手グローバル企業が現地の「味」を取り入れている製品やブランド)が作られています。これらは、中国が先導し、その他の国が従うという興味深い地域的ダイナミクスを作り出しています(ただし日本と韓国は別で、この2か国はそれぞれの方法で破壊を行っています)。

一部の中国の大手企業は分散化により「統合破壊者」となっています。Alibabaは小売業者だけではなく、リテールバンキング、ウェルスマネジメント、保険、金融業務などの金融サービスセクターにおける大手企業ともなっています。これは顧客内シェアやマインドシェアをどのようにして拡大するかという問題なのです。彼らは、過剰な分散化や複雑化を避けるために、これを異なるビジネスユニットに効果的に配置しています。その実行力はほぼ完璧です。誤りを犯した場合、すばやく対処します。リーダーたちは、こうしたことをどのようにしてメインの活動や消費者に反映させるかを常に考えています。Alibabaが月への旅行を研究しているとは思ってもよいでしょう。現在は、意図的に中国とアジア太平洋に焦点を当てていますが、このビジネスモデルが米国やヨーロッパで実践されたらどうなるかを知るのが楽しみです。



Dr. Christoph Zinke
Head of Strategy,
KPMG中国および
アジア太平洋地域
christoph.zinke@kpmg.com

味蓄

西洋の食品企業は中国に大きな関心を寄せている。その理由の1つは、中国には20種類以上の料理方法があること

Thought Leaderインタビュー

澤田道隆 氏(花王株式会社 代表取締役 社長執行役員)

「企業が 確かに社会に 貢献していると 認められる ことが重要」

| 72 |

花王株式会社の
代表取締役 社長執行役員 澤田道隆氏
が語る、消費者の価値を理解することが
必要不可欠である理由

花王の戦略とは？

当社の戦略とは、企業理念である「花王ウェイ」を実践することであり、基本となる価値観「正道を歩む」をその柱としています。これは単にコンプライアンスではなく、自分自身に率直であること、事業を行う上で正しい道を歩むことが問われているということです。そして、その結果として、研究開発を通じて物事の本質を見極め、最適な科学的知識を取得し、当社が開発した技術を応用しながら消費者に最高のものを提供することです。

花王ウェイは、困難に直面した時、または何をすべきか確信が持てない時に、当社を導くコンパスのような役割を担っています。多くの消費者、特にミレニアル世代の消費者にとって、企業が確かに社会に貢献していると認められることが重要ですが、花王ウェイのもう1つの重要な点は、「半歩先」の提案により、消費者が喜び驚くような製品を開発することです。

花王はどのように事業成長していくのでしょうか？

当社は清潔、美、健康という中核事業に関連する資産を多く有しています。こうした資産を活用して事業成長を推進し、新規分野への事業展開を図ります。当社の事業成長の大きな柱は有機的成長です。この高齢化社会においては、ヘルスケア事業に成長の余地があり、製品や食品だけでなく、その他の価値提案も人々の幸福を維持し向上させるためにしていきたいと考えています。技術上の相乗効果があれば、B2B分野、とくに化学品分野で新たな資産を取得する可能性もあるでしょう。

デジタルテクノロジーは貴社のビジネスにどのような影響を及ぼしましたか？

スマートフォンの普及によって、消費者はこれまで以上に情報を集め、特定のトピックに関して1対1の対話を持つことができるようになりました。そのため、今はマスが対象ではなくなりました。消費者は多様性に価値を見出すため、当社も新たなビジネスモデルに適應する必要があります。また、購入ポイントも多様化しており、テレビ広告などマスマーケティングを通じて当社の商品をアピールする従来の方法を変えなくてはなりません。

貴社では消費者行動をどのように評価しますか？

当社は主に3つのアプローチを採用しています。第1に、エコシステムを通じて、苦情や製品改良のための提案など消費者からあらゆるデータを収集します。第2に、消費者が当社の製品についてソーシャルメディア上でどのように話しているかをフォローするチームがあります。重要なメッセージは製品開発に反映させます。第3に、生活者の実態調査を行います。生活者の家を訪問し、インタビューを行うなど、消費者が本当に必要としていることやその背景、行動を理解します。

貴社はイノベーションを奨励するためにどのような手順をとっていますか？

当社のイノベーションを推進する強みの1つは、常に詳細な調査の結果を新しい技術や消費者への価値提案につなげていることです。例えば、新商品である泡スプレータイプの食器用洗剤が挙げられます。これは、油污れの食器にスプレーして数秒間そのままにし、あとは水で洗い流すだけというものです。消費者のために価値を創造するイノベーションを推進することを、全社をあげて取り組んでいます。切り口を変えるだけで、新たなアイデアが生まれ、ビジネスを創出することができるのです。デジタル時代だからこそ、これまで以上に社会に貢献する機会を見つけることができると考えています。

花王にとって最も困難な課題とは？

変化のスピードと規模には計り知れないものがあります。市場は不安定な状態であるにも関わらず、延長線上でしか考え、行動しないことに危機感を持っています。外部の不安定かつ急激な変化と、社内の改革の遅れという、2つの間のギャップを直ちになくす必要があると強く感じています。



花王ウェイ

花王株式会社は1890年に日本初の高級石
鹸を発売して以来、絶えずイノベーション
を推進している

「10年前なら『食べ物は現地固有のもの』と答えただろう。今はそれが必ずしも当てはまらない世界になっている」

ベーカリー製品メーカー、Grupo BimboのCEOであるDaniel Servitje氏が成功のレシピを説明

Grupo Bimboの中核事業は？

当社はパンやスナックなどを作るベーカリー製品メーカーで、先進国市場と新興市場との両方で独占的シェアを維持しています。当社はメキシコの新興市場からスタートし、現在では世界のマーケットリーダーとなっています。しかし、新興国ではさらにシェアを獲得する多くの機会があるとみています。

デジタルテクノロジーが貴社のビジネスに及ぼした最大の影響は？

eコマースは急速に成長していますが、非常に低い地点から出発しています。デジタルテクノロジーは、当社のビジネスを簡素化し、コスト削減を可能にしますが、最も重点を置いているのは、流通コストとロジスティクスに活用することです。

新興市場で事業展開することはプラスになりますか？

新興市場の企業は、複雑性、リスク、市場へのアクセスについて十分な理解を得ることができ、将来の見通しや事業機会については比較的忍耐力があると考えています。

貴社はどのように成長していくと思われますか？

各市場をできる限り発展させ、各国の拠点においてその中核事業のための機会を獲得します。当社の市場は非常に断片化しており、世界の市場シェアは5%未満となっています。しばらくは現状の業界に焦点を当てていく予定です。当社の焦点は有機的成長ですが、過去10～15年、積極的に買収を行ってきました。

競争に変化が起きているですか？

大手企業はすべて似たような課題に直面しています。大手消費財企業がビジネスモデルを大きく変えようとしているのを見たことはありません。トレンドとなる事業は、米国のオーガニック食品企業のように、大手消費財企業に買収されたり、合併事業に投資する企業やプライベート・エクイティ企業によりもたらされたりしたのですが、限界点にあると考えます。新しいビジネスモデルほどには意義はありません。

Grupo Bimboの主な課題とは？

消費者の考え方や行動の変化、テクノロジーを活用してビジネスを成功に導く方法などを理解することです。当社は、ベーカリー業界に関して多くの機会があると考えており、特に当社製品ほどに現地製品が洗練されておらず、小売業者が組織化されるほど成熟していない新興国にその機会があると考えています。従って、今後10～15年間で、こうした新興国で大幅な有機的成長が見込まれると確信しています。また、長期計画に基づき事業を展開することで、市場の変動を乗り越えるための忍耐力を培っていくと考えています。

消費者は商品を変えたり、新しいブランドを試したりする傾向にあります。これはなぜでしょう？

理由として、手に入る情報が増えたこと、新しい商品について読んだり友達から聞いたりすることで試してみる気持ちになりやすいことが挙げられます。これはどこでも見られる現象です。あらゆる国において、パッケージ食品や調理済み食品などの選択肢の数がどんどん増えています。選択肢が増えると、新しい商品を試してみようかと思う冒険心が高まります。

ベーカリーは文化的に固有のものですか？

私たちは、携帯電話、情報のシェア、グローバル化したレストランによって世界を知ることができるようになりました。これに伴って、消費者の味覚も変わっています。10年前に聞かれたなら、「食べ物は現地固有のもの」と答えたでしょう。今はそれが必ずしも当てはまらない世界になっています。したがって、1つの市場で開発した製品を他の市場で販売することが可能になりました。当社はまた、ケーキ、スナック、パンの普及具合や消費の頻度などにも注意を払っています。こうして定着した市場における事業機会を見つけます。また、店舗での販売を向上させ、商品の関連性を維持し、できる限り低コストのビジネスモデルを実践することで、手ごろな価格で商品を提供できるようにしています。



世界のリーダー

Grupo Bimboはグローバル市場のシェアは5%未満だが、世界最大のベーカリー会社となっている

ブレイン フード

世界の消費財セクターや小売セクターが転換点にあることから、KPMGは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2017から得た結果をまとめ、業界のリーダーたちがどのようにしてインサイトをアクションに変えているかを考察しました。

| 76 |

インサイト

アクション

成長の 達成

調査対象企業**10社のうち3社**が今年の収益で6%を超える増加を予想しています。

高成長企業（年間収益成長率6%以上）の**84%**が、データ分析ツールを顧客セグメンテーションに利用していると答えています。

調査対象企業**4社のうち3社**が今後3年間の収益の10%超を新製品から見込んでいると答えています。

メキシコ/ラテンアメリカの企業の**35%**が10%以上の収益成長を達成しています。

成長を企業文化に取り入れる。 成長は市況によるだけでなく、考え方にもよります。組織全体の成長を優先項目とする企業は市場をアウトパフォームする傾向にあります。

取り扱う商品構成を見直す。 急速に変化する市場においては、伝統的な製品よりも適切な製品が優先されます。

破壊者になる。 敏捷で適切なネットワークを持ち、イノベーションに積極的な企業は、大手グローバル企業であっても、市場を破壊することが可能です。スタートアップ企業である必要はありません。彼らの視点で考えればよいのです。

カスタマー・ セントリック 思考

企業のカスタマー・セントリック思考の程度と成長の速度には**明確な**関連性があります。

高成長企業の**52%**が顧客の信頼とロイヤルティは事業の成功に重要であると答えています。

カスタマー・セントリック企業は収益の44%をオンライン販売から得ていると答えています。

調査対象企業の**68%**が全チャネルを通じて一貫性のあるシームレスな顧客体験を提供していると考えています。

顧客体験のシームレスな一貫性をテストする。 適切な顧客体験を提供していない企業は収益成長の機会を失うことになります。

サインを読む。 カスタマー・セントリック企業はソーシャルリスニングに投資し、消費者やインフルエンサーから創造やイノベーションのために協力を得ています。

真のカスタマー・セントリック企業は、顧客が使用している販売チャネルにとらわれず、顧客のニーズを満たすために外部のパートナーと連携します。

消費者行動

調査対象企業の38%は、**ブランドロイヤリティの低下**が最も破壊的な消費者トレンドの1つであると答えています。

中国企業の39%は、**消費者の関心が持続する期間が短くなっている**ことを破壊要因の1位に挙げています。

調査対象企業の34%は、**顧客体験のパーソナライズ化**が最優先項目であると答えています。

アジア太平洋企業の**3分の1**が、ヘルス&ウェルネスが破壊要因であると答えています。

顧客にとって適切なパーソナライズ化の**レベルを把握し**、提供する。

自社ブランドを評価する。 何を象徴しているか？ 消費者は何を象徴しているか知っているか？ 社会または環境上の目的があるか？ 顧客はそれに関心を持っているか？

データを処理する。 企業は、人工知能の有無にかかわらず、データ分析ツールを利用して実行可能なインサイトを開発し、トレンドを予測することができます。消費財市場における変化の規模とスピードに最初に対応した企業は、それにより恩恵を得ることができます。

サプライチェーンの見直し

調査対象企業の36%が、**流通スピードと効率性の向上**が重要であると答え、31%が製造プロセスを同様に向上させたいと考えています。

調査対象企業の**わずか33%**がサプライチェーンを統合していると答えています。

調査対象企業の68%が**無料配送**を提供し、62%が当日配送を提供しています。

中東地域企業の**42%**が、製品の収益性の測定がサプライチェーンの最優先項目であると答えています。

本当の意味で需要主導型サプライチェーンを構築することは、これまで以上に緊急の**タスク**となっています。例えば、中国では、サプライチェーンをソーシャルメディアアプリに組み入れない企業は売上を失う可能性があります。

戦略的に**新しいテクノロジー**を利用することで、サプライチェーンを成長のドライバーとすることができます。

市場にアクセスするスピードを向上し、コンセプトから配送までのサイクルを短縮して急激な消費者需要の変化に対応したいと望む企業にとっては、**完全に**サプライチェーンを**統合**することは重要な鍵となります。

オートメーションの活用

調査対象企業**10社のうち4社**が、顧客サービスの改善のために人工知能を使用しているか、使用する予定であると答えています。

調査対象企業の**64%**が、2019年までに反復作業を行わせるためにロボットを使う予定であると答えています。

調査対象企業の**わずか36%**が、需要予測のために使う人工知能に投資を行っています。

中東地域の企業**10社のうち3社近く**が仮想／拡張現実を利用しています。これはどこの地域よりも高い数値です。

投資する前に、適切な質問をする。 人工知能やロボットを扱う能力があるか、またはそうした能力を取得する必要があるか？ こうしたテクノロジーは戦略やビジネスモデルを変えてしまうか？

需要を管理する。 人工知能の使用を一度開始すると、全部門が必要とするようになります。人工知能が最も影響を与える分野に焦点を当てます。

取り残されない。 人工知能の潜在性を活用しない企業は、運営費や顧客サービスの点で後れを取ることになります。

破壊が起こっている世界

調査対象企業の**過半数**が、消費者行動の変化が市場変動の最大の原因であると答えています。

調査対象企業の**42%**が、今後2年間で市場がある程度または大きく変動すると答えています。

カスタマー・セントリック企業**10社のうち6社**は、市場がある程度または大きく変動すると答えています。

調査対象企業**10社のうち4社**が、テクノロジーと新規参入企業が市場の変動を誘引していると答えています。

消費財市場を再形成する地理、顧客層、テクノロジーの3つの変革を**受け入れ**、その影響を戦略、ビジネスモデル、ポートフォリオに反映させます。

すばやく適切な判断を下す。 消費者の嗜好が不明確であるため、現地市場に判断をまかせます。

自社の不安定性を取り除く必要があるかを尋ねる。 リスクをとれば高いROIを得られますが、投資家は事業が安定しているほうを好むでしょうか？

本調査について

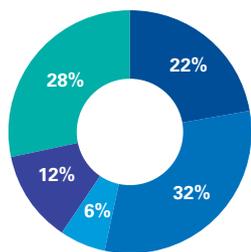
世界有数のグローバル企業の 526人のエグゼクティブを調査 (2017年3月～4月)

この第5回調査は、2017年3月から4月にかけて電話およびオンラインで実施し、世界31か国に本社を置く企業の合計526人のエグゼクティブの皆様にご参加いただきました。

回答者はグローバル企業のエグゼクティブで、そのうち54%は取締役会メンバーまたは最高経営幹部、25%がCEOまたは社長です。調査対象企業の主な業種は、食品、飲料、消費財セクターの製造業または小売業です。そのうち92%が年間収益で5億米ドル以上を達成しています。

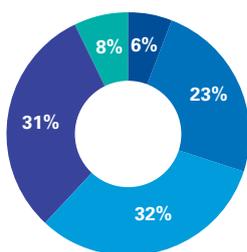
| 78 |

本社所在地



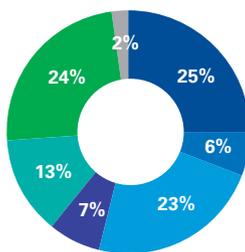
- 北米
- ヨーロッパ
- 中東／アフリカ
- ラテンアメリカ
- アジア太平洋

回答企業の年間収益



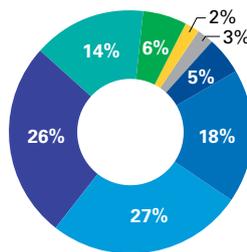
- 200億ドル以上
- 50～199億ドル
- 10～49億ドル
- 5～9.99億ドル
- 5億ドル未満

参加エグゼクティブの役割



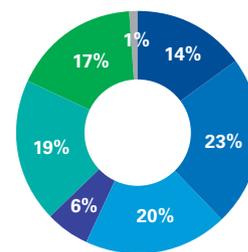
- CEO／社長
- 取締役／取締役会メンバー
- その他のCレベル役員
- 上級副社長
- 副社長
- 取締役
- その他

回答企業の収益源



- アルコール飲料
- 衣料品、フットウェア、アクセサリ
- 食品／非アルコール飲料
- 耐久財
- パーソナル／家庭用ケア用品
- スポーツ／レジャー製品
- タバコ／関連製品
- その他

小売業者のタイプ
回答小売業者のみ



- インターネット／オンライン小売
- マルチライン小売
- 専門小売
- 健康・薬品小売
- 食品・飲料小売
- 大型スーパーマーケット／大型ディスカウント店
- その他

KPMG について

KPMGは監査、税務およびアドバイザリーサービスを提供するプロフェッショナルファームのグローバルネットワークです。メンバーファーム全体の従業員数は152か国189,000人に上り、さまざまな領域を網羅し活動を行っています。

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

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

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・業態などの各側面における多様性をよく反映しています。会員企業の売上高総額は3.5兆ユーロに上り、小売企業とメーカーの直接雇用者数は1千万人、さらにバリューチェーン全体における関連雇用者数は推定で9千万人に上ります。CGFは、小売業とメーカーのそれぞれから選出された50人の最高経営責任者(CEO)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、「環境・社会サステナビリティ」、「製品安全」、「ヘルス&ウェルネス」、「エンド・ツー・エンドのバリューチェーン&標準化」を軸に活動を展開しています。

CGFの成功は、バリューチェーンにおけるベストプラクティスを協働で形成し、その実行をリードする会員企業の積極的な参画が原動力となっています。パリに本部を置き、ワシントンD.C.と東京にオフィスを構え、世界中の会員の皆様により多くのサービスを提供します。

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

| 79 |

謝辞

今回の調査に回答してくださったエグゼクティブの皆様、特にインタビューにお答えくださった以下のエグゼクティブの皆様にご心より感謝いたします。Mike Coupe氏(CEO, Sainsbury's)、Greg Creed氏(CEO, Yumi!)、Aliko Dangote氏(CEO, Dangote Group)、Emmanuel Faber氏(CEO, Danone)、Roberto Meir氏(CEO, Grupo Padrão)、Olaf Koch氏(CEO, Metro AG)、Brian Newman氏(Executive Vice President, Global Operations, PepsiCo)、Alexis Perakis-Valat氏(President, L'Oréal Consumer Products)、Stefano Pessina氏(CEO, Walgreens Boots Alliance)、澤田道隆氏(花王株式会社 代表取締役 社長執行役員)、Daniel Servitje氏(CEO, Grupo Bimbo)。また、本調査、インタビュー、最終報告書でご尽力いただいたHawkPartners、Paul Simpson氏、Haymarket Networkのチームにも感謝いたします。



KPMGジャパン

kpmg.com/jp

中村 吉伸

パートナー

株式会社 KPMG FAS

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

大谷 秋洋

パートナー

有限責任 あずさ監査法人

akihiro.ohitani@jp.kpmg.com

吉田 靖

ディレクター

有限責任 あずさ監査法人

yasushi.yoshida@jp.kpmg.com

遠藤 達也

パートナー

KPMG税理士法人

tatsuya.endoh@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

山口 隆二

ディレクター

KPMGコンサルティング株式会社

ryuji.yamaguchi@jp.kpmg.com

The Consumer Goods Forum

Peter Freedman

Managing Director

The Consumer Goods Forum

p.freedman@theconsumergoodsforum.com

Lee Green

Communications Director

The Consumer Goods Forum

l.green@theconsumergoodsforum.com

本調査は、KPMGインターナショナルが2017年6月に発行した“Think like a start-up How to grow in a disruptive market 2017 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す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。

© 2017 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.

© 2017 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. 17-1550

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

Photography: AFP, VCG, Bloomberg/Getty Images; Imaginechina, Richard Drew/AP/REX/ Shutterstock; Neil Hall/REUTERS; Justin Sutcliffe, Benedicte Kurzen/NOOR/eyevine; Charles Best; DPA/PA Images; Ron Yue; Zhang Shanchuan

Published by Haymarket Network Ltd
Publication no 134671-G
Publication date June 2017