



消費財メーカーの成長の鍵となる デジタル化とサステナビリティ

「ニューノーマル」は、2020年の夏、消費財メーカーを含む様々な企業が、生活のあらゆる側面に影響を及ぼす大きな変動に対応しながら将来の姿を描こうとする中で、世間をにぎわせた言葉です。そうした中で、過去の経済危機とは異なり、集団衛生、社会、そして経済における課題を表現する新たな言葉が必要となりました。そこでMcKinseyが「ネクストノーマル」という言葉を生み出し、それが定着したのです。

なぜネクストノーマルが重要なのか、そしてどう消費財メーカーに影響を及ぼすのか

ネクストノーマルとは、消費者の生活や買い物の仕方、関心を向ける対象などの世代交代が進んでいることを意味します。消費財メーカーが今後も消費者とのつながりを維持するためには、消費者が商品のリサーチや購入を行う「デジタル」に存在し、消費者がそのブランドに何を求めているかを理解する必要があります。すなわち消費財メーカー各社が、より顧客中心となる体制を整えること、より多くのデータを賢く収集すること、サステナビリティとデジタルコマースに組織全体で統一されたアプローチで取り組むことが求められます。ネクストノーマルの課題とチャンスを理解するためには、徹底したテクノロジーの統合、データガバナンス、データの透明性が不可欠です。

消費者の消費行動に適応するためのデジタルトランスフォーメーションの必要性

多国籍の消費財メーカーは複雑な組織であり、複数のブランドに分かれる数多くの商品の開発、調達、製造、マーケティング、流通が、多くの店舗やeコマースサイト、B2B物流センターに繋がる形で構成されています。そして、多くの消費財メーカーがレガシーモデルを基盤に、消費者への直接販売 (D2C) マーケティングやeコマース事業の拡大を通じて消費者にアピールしているため、複雑さは増すばかりです。

この複雑さの結果、これまで小売業者への対応、革新的な商品の提供、消費者からの、そして消費者のための分析価値の向上に注力してきた消費財各社は、小売業者や消費者のデジタルに対する需要に追いつくことが困難になってきています。機敏な運営を求められるこの時代を勝ち抜くために、より多くの企業が自社のデータをより良く管理して活用するという目標を掲げ、事業変革を開始しています。このデジタルトランスフォーメーションの最中にある消費財各社は、より消費者中心となり、AIや高度なアナリティクス技術に投資し、事業運営のさらなる効率化とエンドカスタマーや小売パートナーへのより良いサービスの提供を目指しています。

今日の消費者に合わせた、オペレーションと商品におけるサステナビリティの向上

過去数年において、世界中の消費者の間でサステナビリティに焦点を当てた商業のあり方に対する関心が高まってきました。気象変動に関する多くの悲惨な出来事など、数々の困難によって良き市民であることに対する関心が世界中で高まりました。消費者はより目的意識を持って購入するようになり、一人ひとりが自分の選択が変化に貢献できることを認識し始めています。今やこの傾向が主流となり、消費財各社は、サステナビリティ戦略を加速させ、サステナビリティ目標の達成に関する透明性の高いデータをステークホルダーに提供するという市場のニーズへの対応が急務であることを認識しつつあります。

サステナビリティへの取り組みに関するステークホルダーの視点



消費者はショッピングにより多くのデジタル手法を取り入れるようになり、今では買い物に行く前にオンラインで詳細なリサーチを行っています。価格や利便性は依然として購入決定の際の重要な指標ではありますが、価値、つまり「目的に基づいた」買い物の重要性が高まっています。

消費者の87%が、企業は、環境に対する配慮をこれまでよりも広い範囲で、自社の商品、サービス、運営に取り入れるべきだと述べています¹。

環境問題に関する懸念は、年配の世代よりも、より若い成人の間で強まっています。

投資業界では近頃、ESG（環境、社会、ガバナンス）目標を満たす企業への注目、評価、投資を強めています。最近では、ESGに特化した投資信託が人気を博していますが、これは、このような使命を念頭に置いた企業の社会的利益と経済的利益の両方が社会から評価されているためです。さらに、取締役会やその他の投資関係者もESG問題により強い関心を示しています。

小売企業は消費財メーカーよりもサステナビリティへの取り組みが消費者に見えやすく、また、大規模な店舗網を有する小売企業は莫大なエネルギーを消費するため、照明技術やその他の顧客に接する側面を変更することで、容易に取り組みをアピールできます。より大切なことは、おそらく、地域団体と協力して、持続可能な地域社会の構築に影響を与えるプログラムを実施することでしょう。小売業界は、世界的にこれらの目標を率先して掲げています。先進的な目標を掲げる企業は、国連の持続可能な開発目標（SDGs）に概説された目標の合計17項目の約5項目に焦点を合わせています。また、その多くが2030年までの持続可能性目標を設定しています。

国連の持続可能な開発目標²

- 気候変動に具体的な対策を
- つくる責任 つかう責任
- 住み続けられるまちづくりを
- 人や国の不平等をなくそう
- 働きがいも経済成長も³

従業員の期待は、給料、優れた福利厚生、キャリアの前進にとどまりません。これらは企業で働く際の単なる指標にすぎず、今日のトップ人材を惹きつけるには、企業は型どおりの環境対策から一歩踏み出し、明確で強力な環境目標と方針を定め、従業員が関与する機会を設ける必要があります。事実、最新の調査では英国の被雇用者の65%が、しっかりとした環境目標のある企業で働くことを選ぶ可能性がより高いとしています³。

コミュニティは、ブランドにとって地域社会でもデジタル上でも重要です。消費財メーカーの影響は、農家から地域コミュニティへ、そして消費者へとつながる大規模かつ幅広いものであることから、ブランド各社は地域社会の問題を解決するだけでなく、グローバルな解決にも貢献する機会があります。従業員、ブランド、コミュニティ、また政府組織までも、ブランドの持続可能性に関する使命に巻き込んで協力し合うことで、真の環境へのコミットメントを体現する上で非常に大きな力が得られます。

サステナビリティに対する注目が高まることで、企業のデジタル化に生じる問題

消費財メーカーがデジタルトランスフォーメーションの行程を進める中で、サステナビリティの重要性が高まるにつれ、両方の目標を同時に達成するのは至難の業だと感じるかもしれません。しかし、これは別々の課題ではありません。デジタルトランスフォーメーションにより消費財メーカーが強化した技術的な処理能力とデータ管理能力により、企業は持続可能性目標の達成を早めることが可能となります。言い換えると、新たなデジタル機能によ

り、業務と商品に関連する持続可能性目標をより詳細に測定して、達成を後押しできるようになるということです。

ビジョンを見直し、サステナビリティのために行動する

消費財メーカーのほとんどがリサイクル梱包材の使用やエネルギー効率の向上などの持続可能性目標をすでに設定していますが、これらの取り組みをより大きく牽引する、違いを生み出せるほどの大胆な目標を設定することが迫られています。5年前に設定された目標は、消費財メーカーのステークホルダーにとって関連性も説得力も重要性もないものとなっている可能性があります。また、ESGの改善という緊急性も反映できていません。消費財メーカーはこのようなすべての課題にどのように取り組むべきでしょうか？

- **長期的なESG目標を設定し、ブランドとして最大のインパクトを与えられる分野を定義します。**例えば、プラスチック容器を使用する飲料会社であれば、プラスチックを減らすことで海洋ごみを削減することができるかもしれません。一方でコーヒーや紅茶のブランドは、有機栽培やフェアトレードによる収穫を支援することで、世界中の原材料生産農家に前向きな影響を及ぼすことができるかもしれません。戦略的な選択は違いを生み出すものであり、同時に、ブランドの理念と結びつけて行う必要があります。
- **企業やブランドの市場進出戦略と整合性を持たせるため、主要な目標や戦略を統合しましょう。**例えば、新たな世代のロイヤルティ獲得、既存顧客に対するブランド価値の向上、顧客と世界にとってより良い商品の開発、特定の消費者グループの支援などが挙げられます。
- **エコシステム内の協力関係が大切です。**ブランドはそれだけでは成り立たません。消費者、従業員、小売パートナー、サプライヤー、コミュニティ、協力団体にとって何が大切かを理解することで、重要なステークホルダーに価値を確実に提供できます。大切にしているものだけではなく、それぞれの具体的な目標を理解すれば、共通の目標の達成を早めることができます。
- **デジタル戦略との関連性を持たせたESG目標の検討が大切です。**消費財メーカーでは、デジタルチャネルを通じて消費者とより密接につながり、パートナーとデータを共有し、業務効率を高めるために投資が実施・計画されている可能性が高いからです。ESG戦略、ユースケース、機会という要素を追加することで、デジタルトランスフォーメーション戦略にすでに投入されている投資のROI（投資利益率）を高めることができます。
- **基礎の構築が大切です。**消費財メーカーがESG目標を達成するには、業務を効率的に実施する必要があります。アラインメントも必須であり、より多くの、そして信頼できるデータを使用することが求められます。サプライヤーの評価と管理に使用できる、標準化された方法でサプライヤーの運営に対する持続可能性評価を行う第三者審査機関が増えています。企業が自社の目標をステークホルダーに伝え、進捗を確認できるようにするためには、その他にどのようなテクノロジーやビジネスプロセスを開発する必要があるのでしょうか？
- **透明性と効果測定は、消費財メーカーの取り組みを成功に導く要素です。**協力体制からなるワークフローを使用し、当初の目標に紐づけられた、データに基づく具体的なKPIを正しく管理することで、消費財メーカーは結果を測定し、透明性をもっ

てそれらの結果をパートナー、従業員、消費者に伝えることができます。

顧客が重要視する積極的な目標を達成するためには、消費財メーカーはより優れた、よりサステナブルな商品を提供し、関連する取り組みを支援し、より良い企業市民となる必要があります。これには、新しい働き方、提携各社との協力、より統制された追跡可能な方法によるデータの活用が求められます。サイロ化されて分断されたテクノロジーや旧式で重複の多いプロセスが、サステナビリティやデジタル化の目標達成の障害となるでしょう。



地域社会でサステナビリティへの取り組みに成功した消費財メーカーの事例

消費財メーカーの上位25社は、すでに包装のリサイクル性を高め、包装のサイズの縮小・ごみの削減などのコミットメントを策定しています。これらの企業の多くは、より良い、より持続可能な将来に向けて自らの限界を押し広げ、積極的に事業の変革に取り組んでいます。ESG目標を達成している消費財業界のリーダー企業の規模は大小さまざまであり、多様な分野にわたります。

P&Gは持続可能性の分野の長きにわたるリーダーであり、過去十年間において、洗濯石鹸などの商品の水の使用量削減を革新的に達成しました。また、商品包装も削減しています。

2030年目標：温室効果ガスの排出量の50%削減、10年間でカーボンニュートラルを達成、再生素材ではないプラスチック石油包材の50%削減⁵。

McCormickはこのほど、「コーポレート・ナイツ2021グローバル100インデックス」で、最もサステナブルな企業第6位にランク入りし、食品業界で1位となりました。リサイクル可能な包材や全社での再生エネルギーの使用の拡大などの目的主導の目標を追求・達成することで、McCormickは消費財業界内で際立った存在となっています。

2025年目標：上位ブランドについては原材料100%を持続可能な調達にする、施設の水の使用量を20%削減、包装材による二酸化炭素の排出量を25%削減⁶。

マスターデータ管理はデジタル化とCSRの両方の目標達成にどのように役立つのか

デジタルトランスフォーメーションとCSRの両方の目標に役立つマスターデータ管理 (MDM) の重要な役割のひとつに、より優れたデータガバナンスの構築があります。

一般的に、複数のオフィス、ブランド、部門を持つ消費財メーカーでは、ガバナンスは個別に実施されるか、小さな部門ごとに行われ、グローバルに管理、可視化、測定されていることはあまりありません。アカウントビリティを確立し、あらゆるドメインにわたるデータの品質や精度を向上する必要がある消費財メーカーは、MDMを導入することでデータガバナンスを実現できます。

世界の最大規模の消費財メーカーの多くが、2030年までに、「すべての包装を一新し、完全にリサイクル可能なものにする」と述べています。

— Meghan Stasz, コンシューマーブランド協会⁴

データガバナンスには、次が含まれます：

- 論理的なデータモデルの確立
- データの管理者と所有者としての組織的役割の定義
- データの変更、拡張、管理、検証、承認の際のワークフロー、手順、ビジネスルールの確立

そのため、データガバナンスは、デジタルトランスフォーメーションの重要な要素であり、さらには、持続可能な事業運営や商品開発における新たなデータ基準の確立でも重要な要素となります。制度化されたデータガバナンスを備えることで、消費財メーカーはこれを基準に承認チェックポイントを設定し、コンテンツ、品質、エンリッチメントで基準が満たされていることを確認できます。不完全や不適合のマスターデータレコードは承認を得られないため、不正確で低品質の情報が小売業者や最終顧客まで達することを防ぐことができます。このチェックポイントはデジタル化と持続可能性目標の達成にむけて、組織を後押しするものです。

マスターデータ管理ソリューションにおけるデータガバナンスは、一度実施したらそれで終了ではありません。消費財メーカーでは時とともに事業慣行が変化するため、マスターデータガバナンスが、進化する事業の運営方法に関するビジネスルールや基準を更新する機能を提供します。これにより、MDMはプロセスの基準を設定し、組織内のデータポリシーが有効に実施されるようになります。

マスターデータをより適切に管理することで、消費財メーカーは、各データドメインにおいて透明性を高めることができます。例えば、近年、消費財メーカーはサプライチェーンの混乱という課題に直面し、製品コンポーネントの選択肢を確保するために、多くの企業が複数のサプライヤーを追加しました。サイロ化されたデータも課題となります。商品管理部門があるバージョンのサプライヤーデータを持ち、財務部門が別のバージョンを持つことで不正確性という問題が生じ、それに伴って二重の労力を伴う可能性があるためです。サプライヤーマスターデータ管理を活用することで、消費財メーカーは、全サプライヤーにおいて組織横断で情報を一元管理することができます。これによって、サプライヤーの所有権、業務、連絡先情報、製造プロセス、その他事業に必要な情報について、信頼性と透明性を得ることができます。

商品マスターデータ管理 (PIMソリューション) は、ますますデジタル化が進むこの市場で競争する消費財メーカーの基盤となるものです。商品データや関連するデジタルアセット (画像、パンフレット、レシピ、動画など) の作成、強化、共有は、今日では消費財メーカーの主要な商品ニーズとなっています。MDMツールを使用してデータを効果的に充実・配信することで、消費財メーカーは、カテゴリー、セグメント、アイテムレベルで持続可能性に関する商品属性を追加したり、販売チャネルや小売業者のニーズに基づく属性の詳細なカスタマイズを行うことができます。MDMソリューションにデータシンジケーション機能を追加することで、消費財メーカーは小売業者のさまざまなデータ形式に応じて商品情報のシームレスな共有が可能となります。



信頼、透明性、持続可能なインサイトの基盤となるマルチドメインMDM

ひとつのドメインにおける情報を管理することは、多くの消費財メーカーにとってデジタルトランスフォーメーションの飛躍的な一歩となりますが、データ全体に対する制御の強化、意思決定の向上、複数のドメインの接続を可能にする、事業に重要なデータのハブの構築によって、消費財メーカーが管理するデータの価値をさらに高めることができます。マルチドメインマスターデータ管理によってデータ領域が交差する「ゾーン」を生み出し、各ドメインおよび複数ドメイン間のデータ駆動型基盤となるデジタルビジネスハブを作成することができます。多くの消費財メーカーにおいて、デジタルコマースやサステナビリティの目標を達成するための明確な最初の選択肢となるのは商品でしょう。しかし、サステナビリティに関するデータは、サプライヤーデータ、アセットデータ、ロケーションデータ、B2B顧客データなど、事業の多くの側面を対象としています。マルチドメインアプローチによって、消費財メーカーはデータドメイン間の接点を理解し、より充実した分析、相乗効果、以下のようなステークホルダーへの利点を生み出せるようになります。

消費者における利点

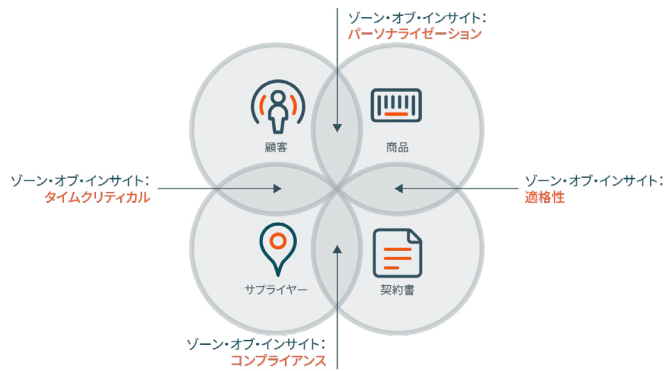
商品 + サプライヤー情報: サプライヤーの種類を含め、製品の製造方法や調達方法に関して、より完全に透明度の高い情報が得られます。

顧客における利点

商品 + サプライヤー情報: 小売業者のサプライチェーンに対する可視性を高め、製品が規制要件などの小売業者の基準を満たすことで、ESG目標に貢献します。

パートナーにおける利点

商品 + サプライヤー + 顧客情報: 需要と供給のより良いマッチングによりサプライチェーンの柔軟性を向上し、一貫性のあるタイムリーな納品を実現するためのレジリエンスと冗長性を付加します。また、サプライヤーや顧客のネットワークをより深く理解することで、より良い取引を可能にします。



デジタルトランスフォーメーションを加速させ、透明性をもってデータを管理しパートナーや消費者とのデータ共有を可能にする、拡張性のあるソリューションを構築したいと考えている消費財メーカーは、これを支援するソリューションパートナーを探す必要があります。サステナビリティに関する情報を複数ドメインにわたって管理するためには、ドメイン間のコンテキストを作成し、サステナビリティに対する360°のアプローチを実現する能力が求められます。

マルチドメインMDMに対するStibo Systemsのアプローチに関する詳細については、www.stibosystems.com/jaをご覧ください。

Notes:

- 1) BCG.com, The Pandemic Is Heightening Environmental Awareness, July 2020
- 2) BRC.org.uk, Better Retail Better World
- 3) Reutersevents.com, 'Employees want climate-positive action from companies. Here's how they can deliver,' December 2020
- 4) Adage.com, Going Green: Consumer Brands Benefit from Sustainability, April 2021
- 5) US.PG.com, It's Our Home: Small Actions at Home Can Make a Big Difference for Our Planet, April 2021
- 6) McCormickCorporation.com, What Is Purpose-Led Performance?

Other sources:

- IndustryWired.com, How the CPG Industry Can Achieve Sustainability?, January 2021
- Harvard Law School Forum on Corporate Governance (corpgov.law.harvard.edu), How Does the Board Oversee ESG?, December 2020
- United Nations, The 17 Goals (sdgs.un.org/goals)

Stibo Systemsについて

Stibo Systemsは信頼できるMDMを提供する、マスターデータマネジメント会社です。世界中の先進的な企業がマスターデータの戦略的価値を最大限に活用し、顧客体験の向上・イノベーションと成長の促進・デジタルトランスフォーメーションの推進を行うための基盤構築に不可欠な原動力となっています。当社は、企業が必要とする「透明性」、すなわち一元化された正確なマスターデータを提供することで、十分な情報に基づいた意思決定と、あらゆるビジネス上の目標達成をお手伝いします。Stibo Systemsは、1794年に設立されたStibo A/Sグループの非公開会社で、デンマークのオーフスに本社を置いています。詳細については <https://www.stibosystems.com/ja/> をご覧ください。