



オムニチャネル時代のための サプライチェーン再構築

グローバル消費財・小売企業におけるオムニチャネルの
サプライチェーンに関するサーベイ

2015年1月



EY

Building a better
working world

オムニチャンネル時代の サプライチェーンとは

オムニチャンネルは消費財・小売企業にとって、急速に成長のドライバーとなりつつあります。しかし、収益性を維持したままこの流れにうまく適応できると確信している企業はほとんどありません。企業にとって最大のコストドライバーであるサプライチェーンは、事業の収益性を高める上でも重要な役割を果たします。

+
概要

3ページ参照

企業は変化への適応に苦勞しています。

- ▶ オムニチャンネルは利益を生むのか?
- ▶ 実店舗が果たす役割とは?
- ▶ どのような消費者に対して、どのような製品ポートフォリオを提供するのか?
- ▶ 何がオムニチャンネル化の障壁となっているのか?

こうした問題に企業がどう取り組んでいるのかを理解するために、EYとThe Consumer Goods Forumのサプライチェーン委員会は、世界的な消費財・小売企業のサプライチェーン担当上級管理者42名を対象にサーベイを実施しました。本書は、サーベイ結果、回答企業へのインタビュー、EYリーダーの見解をまとめたものです。企業のオムニチャンネル化に向けて、サプライチェーンをどう再構築すればよいかを理解する一助となれば幸いです。

「オムニチャンネルにより、サプライチェーンはビジネスの最前線に躍り出ました。現代の消費者が、商品の閲覧、購入、返品を多様なチャンネルで行っていることを考えると、サプライチェーンには小売店だけでなく、消費者の自宅や専用のピックアップ拠点も含める必要があります。そのためには、サプライチェーン全体の在庫量を、チャンネルを問わずにリアルタイムで可視化する仕組み、複数のチャンネルを行き来する消費者を一元的に捉える仕組み(単一ビュー)が必要です」

John Phillips
PepsiCo、SVP Customer Supply Chain & Go-To-Market
The Consumer Goods Forum
サプライチェーン委員会共同議長

David Jones
Waitrose、Supply Chain Director,
The Consumer Goods Forum
サプライチェーン委員会共同議長

「オムニチャンネルの効果を最大化するためには、組織を抜本的に変える必要があり、後付けでは実現できません。オムニチャンネル戦略を成功させるためには、オムニチャンネルを企業戦略に組み込み、従来のサプライチェーンを迅速に適応できる体制へと作り変え、高度なデータ処理・分析能力を構築する必要があります」

Andrew Caveney
EY
サプライチェーン&オペレーション、グローバル・リーダー

オムニチャネル時代の サプライチェーンとは

オムニチャネルは消費財・小売企業にとって、急速に成長のドライバーとなりつつあります。適応できると確信して最大のコストドライバーを高める上でも重要な



サーベイ参加企業

本サーベイは、世界的な消費財・小売企業および The Consumer Goods Forum サプライチェーン・ネットワークのサプライチェーン担当上級管理者42名を対象に行われました。一部の回答企業については、さらに詳細なインタビューも実施しました。主な参加企業は次の通りです。

- AB Vassilopoulos
- ÆON Co., Ltd.
- Cencosud S.A.
- GALERIA Kaufhof GmbH
- GSK Consumer Healthcare
- L'Oréal
- Mars, Incorporated
- Mondelēz International
- Nestlé SA
- PepsiCo, Inc.
- The Kroger Company
- The Procter & Gamble Company
- Unilever PLC
- Waitrose

詳細は、25ページをご覧ください。

付録1

+ 概要

3ページ参照

+ 具体的なアクション

9ページ参照

+ 本サーベイについて

23ページ参照

John Phillips
 PepsiCo、SVP Customer Supply Chain & Go-To-Market
 The Consumer Goods Forum
 サプライチェーン委員会共同議長

David Jones
 Waitrose, Supply Chain Director,
 The Consumer Goods Forum
 サプライチェーン委員会共同議長

Andrew Caveney
 EY
 サプライチェーン&オペレーション、グローバル・リーダー

オムニチャネル時代の サプライチェーンとは

オムニチャ
となりつつ
適応できる
最大のコス
高める上で

+ 概要

3ページ参照

+ 具体的な アクション

9ページ参照

The Consumer Goods Forum サプライチェーン委員会について

サプライチェーン委員会は、取引関係にある企業が相互に協力しながら、サプライ・チェーン・マネジメントの効率と有効性を向上させ、無駄や混乱を排除し、消費者と買物客により良いサービスを提供することを目指しています。

委員会は「サプライチェーンの最重要課題」を決定し、毎年開催されるサプライ・チェーン・カンファレンスでこれらの課題に取り組みます。サプライ・チェーン・カンファレンスは、小売・消費財業界のサプライチェーン担当者とロジスティクス担当者が集う国際的なイベントです。

サプライチェーン委員会の主な活動

- ▶ サプライチェーンに関する幅広いテーマについて、業界全体に一貫したリーダーシップを発揮する
- ▶ グローバルなサプライチェーンの動向や変化を予測し、対処方法を議論する
- ▶ 議論、ネットワーキング、知識移転のためのプラットフォームを提供する
- ▶ サプライチェーン分野の優れた連携を特定し、必要に応じて優れた先行事例として、他組織への導入を促進する（例:次世代サプライチェーンなど）
- ▶ 情報提供を通じてサプライ・チェーン・プロセスの標準化を促すとともに、GS1標準のサプライチェーンへの導入を支援する

詳細は、<http://tcgfsupplychain.com/index.php/aboutsc/the-committee> をご覧ください。

付録2

+ 本サーベイについて

23ページ参照



GO10-Market
The Consumer Goods Forum
サプライチェーン委員会共同議長

David Jones
Waitrose, Supply Chain Director,
The Consumer Goods Forum
サプライチェーン委員会共同議長

サプライチェーン&オペレーション、グローバル
リーダー

eney

オムニチャネル時代の サプライチェーンとは

オムニチャネルは消費財・小売企業にとって、急速に成長のドライバーとなりつつあります。しかし、収益性を維持したままこの流れにうまく適応できると確信している企業は、最大のコストドライバーで高める上でも重要な役割を

企業は変化への適応に苦勞しています。

▶ オムニチャネルは利益を生むのか?

▶ 実店舗が果たす役割とは?

▶ 何がオムニチャネル化の障壁となっているのか?

EYのサプライチェーン関連サービス

企業戦略の新たな潮流が、サプライチェーンの進化に次の波を起こし、さまざまな業種やサービスに多様な課題と機会をもたらしています。EYは、世界150カ国に2,400人を超えるサプライチェーンとオペレーションの専門家を擁し、緊密に統合されたグローバル組織を通じて、複雑なサプライチェーン変革に取り組むクライアントを支援し、他社の追随を許さない革新的で持続可能な成果を生み出しています。

詳細は、ey.comをご覧ください。

付録3

するために、EYとThe Consumer Goods Forumは、消費財・小売企業のサプライチェーンを最適化するための本サービスを提供しています。本書は、サーベイ結果、回答企業との対話を通じて、企業のオムニチャネル化に理解する一助となれば幸いです。

オムニチャネルの効果を最大化するために、企業は根本的に変える必要があり、後付けの対応では見込めません。オムニチャネル戦略を成功させるためには、オムニチャネルを企業戦略の中心に組み込み、従来のサプライチェーンを迅速に置き換える体制へと作り変え、高度なデータ処理と分析能力を構築する必要があります」

「データ駆動型で、体系的に捉える仕組み(単一ビュー)が必要です」

John Phillips
PepsiCo、SVP Customer Supply Chain & Go-To-Market
The Consumer Goods Forum
サプライチェーン委員会共同議長

David Jones
Waitrose, Supply Chain Director,
The Consumer Goods Forum
サプライチェーン委員会共同議長

Andrew Caveney
EY
サプライチェーン&オペレーション、グローバルリーダー

+ 概要

3ページ参照

+ 具体的なアクション

9ページ参照

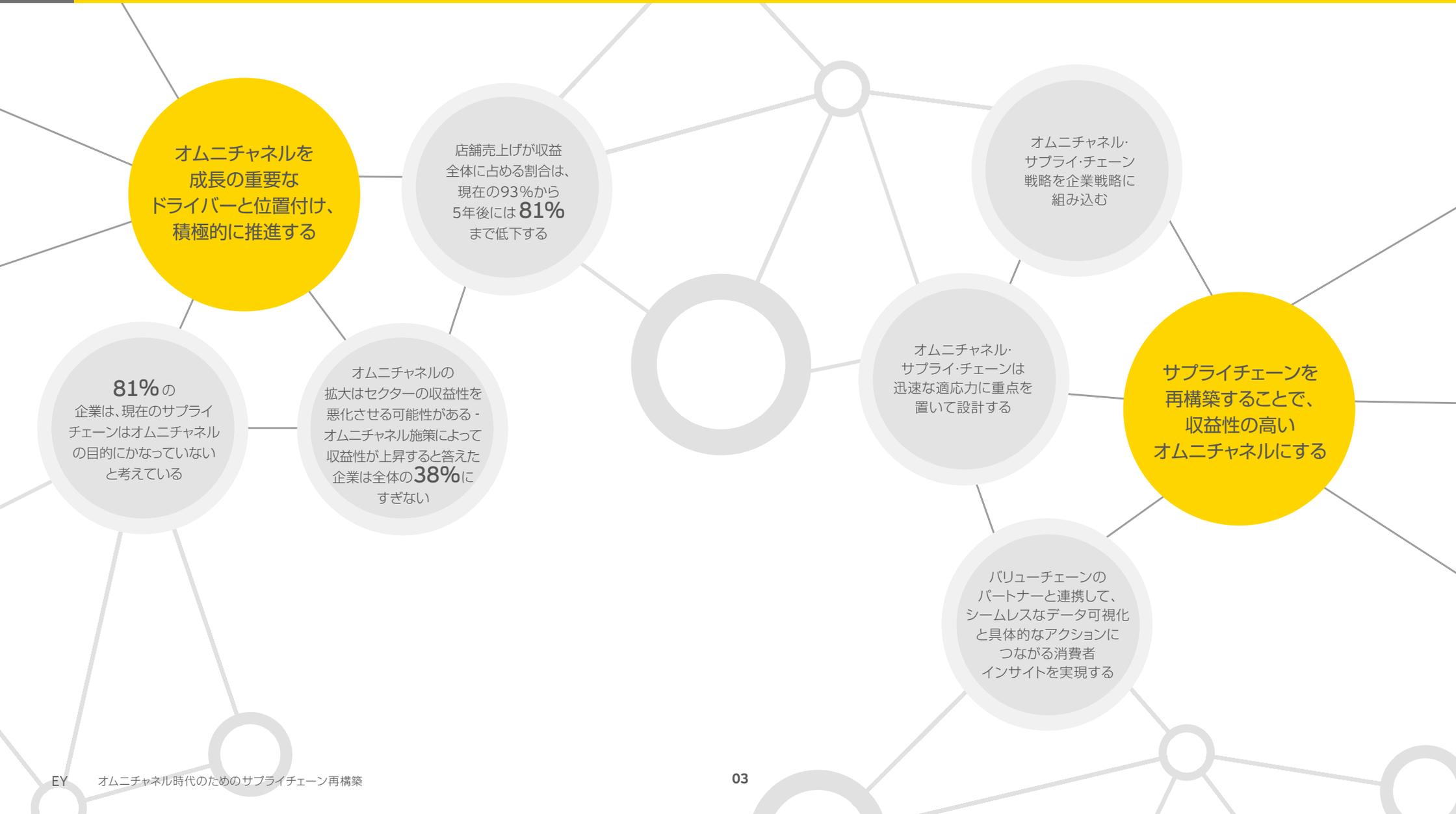
+ 本サービスについて

23ページ参照

オムニチャンネルでの収益性を確保するためには、サプライチェーンを再構築する必要があります

戻る

次へ



サプライチェーンを変革しない限り、オムニチャンネルが拡大するにつれて収益性は悪化します

戻る

1 of 5

次へ

主なポイント

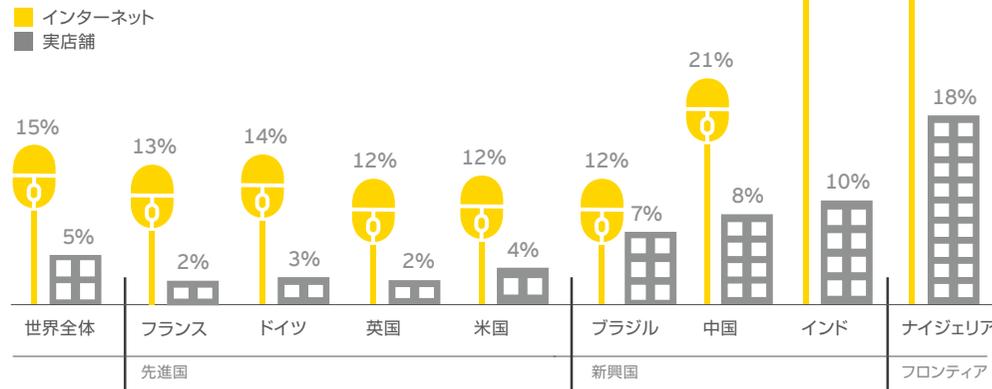
- 従来の消費財サプライチェーンは目的にかなっていないため、再構築する必要があります
- 実店舗が最重要チャネルであることに変わりはありませんが、成長のためにはオムニチャンネルが不可欠です
- オムニチャンネルの拡大は、企業利益を縮小させる可能性があります

オムニチャンネルは成長の重要なドライバーです

消費財・小売業にとって、オムニチャンネルは最大の成長機会です。サーベイに参加したサプライチェーン担当上級管理者の74%は、今後5年間は実店舗が主要な収益源であり続けると答えましたが、従来の販売チャネルだけでは消費財企業の成長は維持できないという回答も88%に上りました。2014~19年の店舗売上げの年間伸び率(グローバル)はわずか5%と予測されているのに対し、オンライン売上げの予測伸び率は15%に達しています*1。

新興市場では、店舗とオンラインの売上げの伸び率の差はさらに広がると見込まれます。

2014~19年の小売総売上げのチャネル別年平均伸び率(CAGR、%)



以下について、当てはまると回答した企業の割合

従来の販売チャネルだけでは消費財企業の成長は維持できない



先進国では、今後も5年間は店舗売上げが最大の収益源となる



■ 合計
■ 小売企業
■ 一般消費財メーカー

メニュー

サプライチェーンを変革しない限り、オムニチャンネルが拡大するにつれて収益性は悪化します



主なポイント

- 従来は消費財サプライチェーンの成長は、目的が達成されていないため、再構築する必要があります
- 実店舗が最重要チャンネルであることに変わりはありませんが、成長の維持にはオムニチャンネルが不可欠です
- オムニチャンネルの拡大は、企業を縮小させる可能性があります

オムニチャンネルは成長の重要なドライバーです

オムニチャンネルの定義

消費者は、買い物をしたがだけです

オムニチャンネル戦略とは、使用するチャンネルやデバイスを問わず、シームレスで一貫性のある買い物体験を提供することです。サプライチェーンの観点では、すべてのチャンネルにまたがる可視化を実現し、購入までのプロセスを包括的かつ一元的に把握できるようにすることです。

付録4

79%

以下について、当てはまると回答した企業の割合
従来の販売チャンネルだけでは消費財企業の成長は維持できない



先進国では、今後も5年間は店舗売上げが最大の収益源となる



合計
■ 小売企業
■ 一般消費財メーカー



メニュー

- ▶ オムニチャンネルのために収益性を犠牲にすることができるのでしょうか? (7ページ)
- ▶ 従来のサプライチェーンはもはや目的が達成されていません (8ページ)



サプライチェーンを変革しない限り、オムニチャネルが拡大するにつれて収益性は悪化します



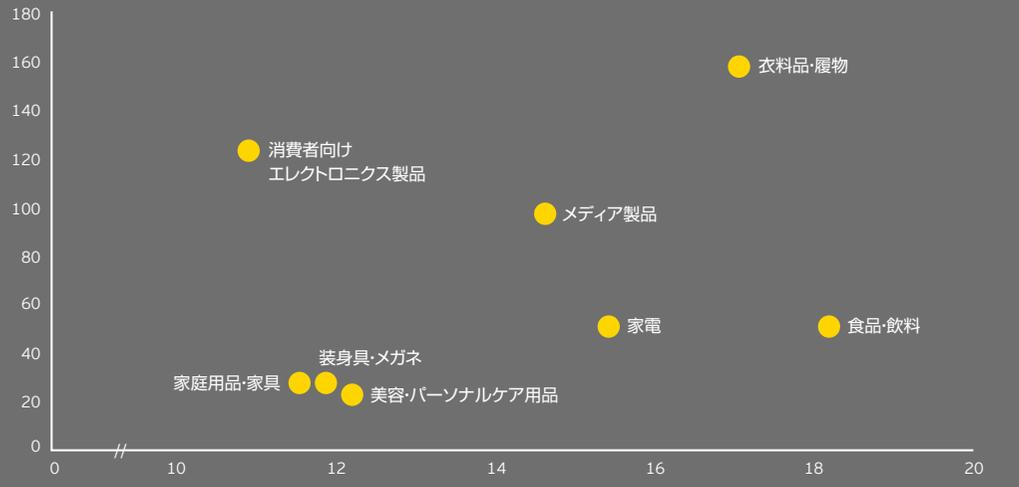
主なポイント

- 従来は消費財サプライチェーンが目的にかなっていないため、オムニチャネルへの移行する必要があります
- 実店舗が最重要チャネルに変わりはありませんが、オムニチャネルにはオムニチャネルが重要な役割を果たします
- オムニチャネルの拡大は、従来のサプライチェーンを縮小させる可能性があります

カテゴリー別のインターネット伸び率

下図は、グローバルのインターネット小売りの市場規模とカテゴリー別の伸び率を示したものです。

2014年の市場規模(10億米ドル)



付録5

2014~19年の予測年間伸び率(CAGR, %)

出所: Euromonitor

世界全体	フランス	ドイツ	英国	米国	ブラジル	中国	インド	ナイジェリア
	先進国				新興国			フロンティア

メニュー

- ▶ オムニチャネルのために収益性を犠牲にすることができるのでしょうか? (7ページ)
- ▶ 従来のサプライチェーンはもはや目的にかなっていません (8ページ)

+
オムニチャネルの定義
詳細は
付録4

+
カテゴリー別のインターネット伸び率
詳細は
付録5

サプライチェーンを変革しない限り、オムニチャネルが拡大するにつれて収益性は悪化します

戻る

2 of 5

次へ

オムニチャネルは成長の重要なドライバーです

サーベイの回答企業は、店舗売上げは今後も最大の収益源であり続けるが、その割合は急速に低下すると答えました。店舗売上げの割合は、今後5年間で81%まで下がる可能性があります。

The Consumer Goods Forumの年次会議、サプライチェーンカンファレンスに参加した会員の多くは、変化の速度はさらに早まる可能性があるとして指摘しました。^{*1}

売上高に占める店舗売上げの割合(グローバル)



93%

現在

81%

5年後

年間平均支出額に対する、オンラインストアと実店舗を併用する顧客の年間平均支出額の割合は実店舗しか利用しない顧客の^{*2}



^{*1} 2014年9月25日に115名を対象に実施されたリアルタイム投票の結果に基づく

^{*2} 出所: EYによる小売企業のアニュアルレポートの分析

^{*3} 英国のArgosは、すでに売上げの52%を実店舗以外のチャネルから得ています。

「オムニチャネルが成長に及ぼす影響は指数関数的に増大する可能性があります。EYでの事例も、小売企業のアニュアルレポートも、オンラインストアと実店舗を併用する顧客の購入額は、実店舗しか利用しない顧客の2倍に上ることを示しています」^{*3}

Matthew Burton

EY

EMEIA (欧州、中東、インド、アフリカ) サプライチェーン&オペレーション、オムニチャネル・リーダー

サプライチェーンを変革しない限り、オムニチャネルが拡大するにつれて収益性は悪化します

戻る

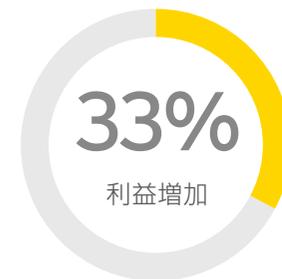
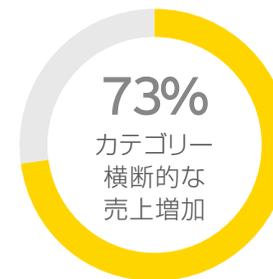
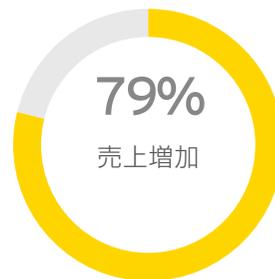
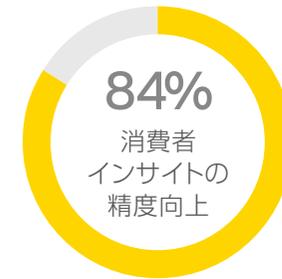
3 of 5

次へ

収益性が見込めるようになるまで、企業はオムニチャネル投資を続けることができるのでしょうか？

オムニチャネルは、売上げの増加だけでなく、消費者インサイトの向上、消費者ロイヤルティの強化、競争的差別化の実現など、さまざまなメリットをもたらします。しかし、それによって収益性が上昇すると予測している企業は、全体の3分の1にすぎません。

オムニチャネル戦略は以下のメリットをもたらすと答えた企業の割合



サプライチェーンを変革しない限り、オムニチャンネルが拡大するにつれて収益性は悪化します

戻る

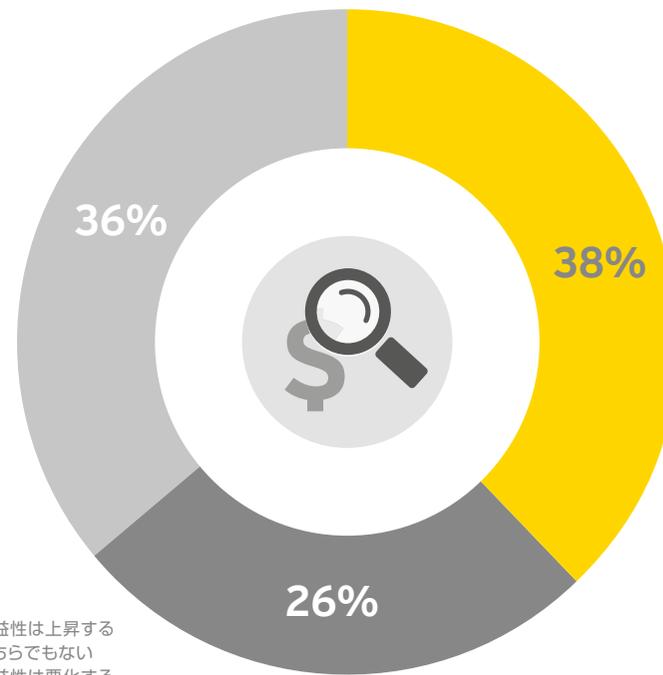
4 of 5

次へ

オムニチャンネルのために収益性を犠牲にすることができるのでしょうか？

オムニチャンネル施策が収益に及ぼす影響

オムニチャンネル施策によって収益性が上昇すると答えた企業は全体の38%にすぎませんでした。残りは、収益性は悪化するか、どちらでもないかと答えました。「オムニチャンネルが成長を促進したとしても、収益性を確保できないなら、消費財・小売セクターは長期にわたって収益性の悪化に苦しむこととなります」と、EYの消費財&小売セクターグローバル・リード・アナリスト、Andrew Cosgroveは指摘します。「オムニチャンネルを消費者だけでなく、企業の財務業績にとっても有益なものとするためには、オペレーションモデルを改革しなければなりません」



■ 収益性は上昇する
■ どちらでもない
■ 収益性は悪化する

*注：店舗売上げは除く

企業がオムニチャンネルの収益性にこだわるのにはさまざまな理由があります。「Eコマースが登場した時は、変化があまりにも急だったために、多くの企業が変化の波に乗り遅れまいと分別のない非理性的な行動に走りまわった」と、ある消費財企業のグローバル・サプライ・チェーン・リーダーは述べています。「多くの企業が不利な条件を受け入れました。商品の販売状況はほとんど、あるいはまったく可視化されておらず、メーカーと小売店の連携も限定的でした」

Eコマースを導入しようと焦るあまり、多くの企業が実店舗との統合を十分に考えないまま、急ピッチでシステムやプロセスを構築しました。その結果、サプライチェーンは非効率で、チャンネル横断的な可視化も実現されていません。

サプライチェーンを変革しない限り、オムニチャネルが拡大するにつれて収益性は悪化します



オムニチャネルのために収益性を犠牲にすることができるのでし

オムニチャネル施策によって収益性が向上したと答えた企業は全体の38%にすぎない。残りは、収益性は悪化するか、どちらでもないかと答えました。「オムニチャネルが進展したとしても、収益性を確保できない。消費財・小売セクターは長期にわたる収益性の悪化に苦しむことになり」と、消費財&小売セクターグローバル・リード、Andrew Cosgroveは指摘します。オムニチャネルを消費者だけでなく、企業にとって有益なものとするためには、サプライチェーンモデルを改革しなければなりません。

主な障壁

サーベイ回答企業は、オムニチャネル・サプライ・チェーン戦略が限られた成果しか生み出していない理由として、次の5つを挙げました。

- ① 専用リソースや能力の欠如
- ② 投資額の不足
- ③ サプライチェーンの複雑さ
- ④ 縦割組織の制約
- ⑤ 経営陣からの支援の欠如

付録6

オムニチャネルの収益性にこだわるのにはさまざまな理由があります。「Eコマースが普及した時は、変化があまりにも急だったため多くの企業に変化の波に乗り遅れまいと分らない非理性的な行動に走りました」と、消費財企業のグローバル・サプライ・チェーン・リーダーは述べています。「多くの企業が不利を受け入れました。商品の販売状況はほぼあるいはまったく可視化されておらず、オムニチャネルと小売店の連携も限定的でした」

オムニチャネルを導入しようとするあまり、多くの企業は店舗との統合を十分に考えないまま、急いでシステムやプロセスを構築しました。その結果、サプライチェーンは非効率で、チャネル横断的な可視化も実現されていません。

- 収益性は上昇する
- どちらでもない
- 収益性は悪化する

26%

*注：店舗売上げは除く

+
主な障壁
詳細は
付録6

サプライチェーンを変革しない限り、オムニチャンネルが拡大するにつれて収益性は悪化します

戻る

5 of 5

次へ

従来のサプライチェーンはもはや目的にかなっていません

サプライチェーンは大きな圧力に直面しています。これまでは、ほとんどの消費財サプライチェーンが「商品を店舗に届ける」という目的のためだけに構築されたコストセンターとみなされてきました。しかし、オムニチャンネルの世界におけるサプライチェーンは消費者と直接対面するフロントオフィスであり、消費者が買い物体験の良しあしを決定する最大の要因です。すべてのチャンネルで適切なフルフィルメント（商品の受注から決済までの業務全般）を実現できれば、消費者を満足させることができるでしょう。実現できなければ、消費者は離れていきます。

多くの企業がサプライチェーンの再構築に取り組んでいます。回答企業の81%は、自社のサプライチェーンはオムニチャンネルの目的にかなっていないと考えており、76%は成功のためにはサプライチェーンを徐々に改善するのではなく抜本的に変革する必要があると考えています。

「従来のサプライチェーンは、大きな茶色の箱を別の大きな箱に移しているだけです」

David Jones
Waitrose
Supply Chain Director



81%

自社のサプライチェーンは目的にかなっていないと考えている企業の割合

以下について、当てはまると回答した企業の割合

現在のサプライチェーンは、オムニチャンネル化の成功という目的にかなっていない

オムニチャンネルの世界で成功するためには、サプライチェーンを徐々に改善するのではなく抜本的に変革する必要がある



■ 合計
■ 小売企業
■ 一般消費財メーカー

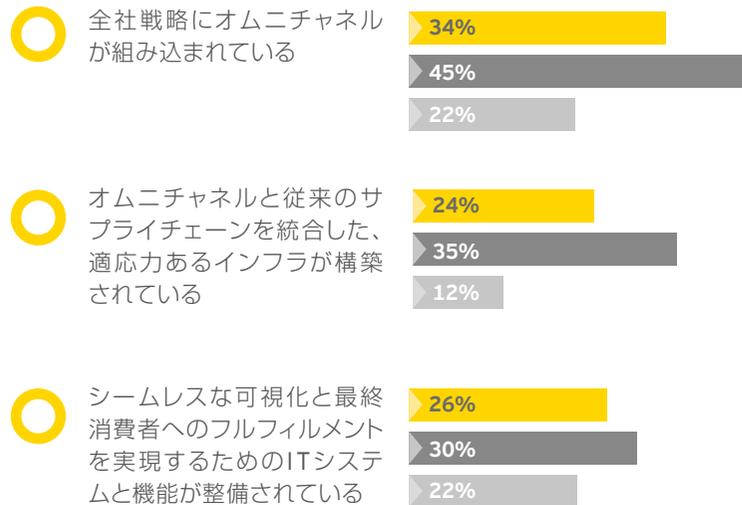
オムニチャネルの効果を最大化するためには、何が必要なののでしょうか？

戻る

次へ

成功の条件

オムニチャネル・サプライチェーン戦略を成功させるための条件として、多くの回答企業が挙げたのは以下の三つです。



上記の点について、自社の施策は有効または非常に有効であると答えた企業の割合

- 全体
- 小売企業
- 一般消費財メーカー

自社の施策を有効だと考えている企業は少数派です

例えば、「オムニチャネルと従来のサプライチェーンを統合した、適応力あるインフラが構築されている」という条件について、自社の施策は有効または非常に有効であると答えた企業は、全体の24%にとどまりました。「シームレスな可視化とフルフィルメントを実現するためのITシステムと機能が整備されている」という条件については、26%が自社の施策は有効または非常に有効であると答えました。

ほとんどの企業では、オムニチャネル戦略が成熟し、確実に実行されるようになるまでにはまだ長い時間がかかるでしょう。次のセクションでは、企業にとって必要なステップを概説します。

オムニチャンネル化を積極的に推進し、 企業戦略に組み込む

主なポイント

- オムニチャンネルは重要だが、自社のオムニチャンネル施策は有効であると答えた企業は全体の40%にすぎません
- オムニチャンネルには消費者中心のエンド・ツー・エンド(サプライチェーンの上流から下流まで一貫性のある)のアプローチで取り組む必要があります
- オムニチャンネル化の実現には強力なリーダーシップが必要ですが、多くの企業はこうしたリーダーシップがないと考えています

オムニチャンネルは後付けでは実現 できません

オムニチャンネル戦略の実行は容易なことではありません。今日のチャンネル戦略は一つの組織で完結できるものではなく、現状のチャンネルと統合せずに新しいチャンネルを追加するだけでは実現しません。オムニチャンネル戦略を成功させるためには、オムニチャンネルを積極的に推進し、全社戦略や組織文化と完全に統合する必要があります。

メニュー

97%

オムニチャンネル戦略を持つことは重要であると答えた先進国市場の企業の割合

40%

自社のオムニチャンネル施策は有効であると答えた企業の割合



マネジメントへの問題提起

- ▶ 消費者が真に求めているものは何か?(製品/サービス/チャンネル)
- ▶ オムニチャンネルに取り組む理由は、「他社がやっているから」ではなく、戦略上不可欠のものだからか?
- ▶ 消費者を単一ビューで捉え、エンド・ツー・エンドで考えているか?

Call for action - Strategy

オムニチャンネル化を積極的に推進し、 企業戦略に組み込む

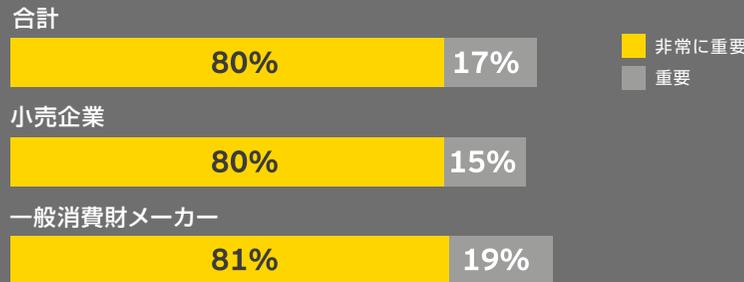


オムニチャンネルは後付けでは実現

主なポイント

回答企業の97%はオムニチャンネルが重要だと考えています

先進国市場において、オムニチャンネル戦略を持つことは重要または非常に重要であると答えた企業の割合



付録7

メニュー

▶ オムニチャンネル戦略は消費者中心主義でなければなりません

11ページ

▶ 経営陣が変革に積極的に関与する必要があります

12ページ

▶ エンド・ツー・エンドの思考が不可欠です

13ページ

○ オムニチャンネルは重要だが、自社独自のオムニチャンネル施策は有効であると答えた企業は全体の40%にすぎません

○ オムニチャンネルには消費者中心のエンド・ツー・エンド(サプライチェーンの上流から下流まで一貫性のある)のアプローチで取り組む必要があります

○ オムニチャンネル化の実現には強力なリーダーシップが必要ですが多くの企業はこうしたリーダーシップがないと考えています



マネジメントへの問題提起

- ▶ 消費者が真に求めているものは何か?(製品/サービス/チャンネル)
- ▶ オムニチャンネルに取り組む理由は、「他社がやっているから」ではなく、戦略上不可欠のものだからか?
- ▶ 消費者を単一ビューで捉え、エンド・ツー・エンドで考えているか?

Call for action - Strategy

オムニチャンネル化を積極的に推進し、 企業戦略に組み込む

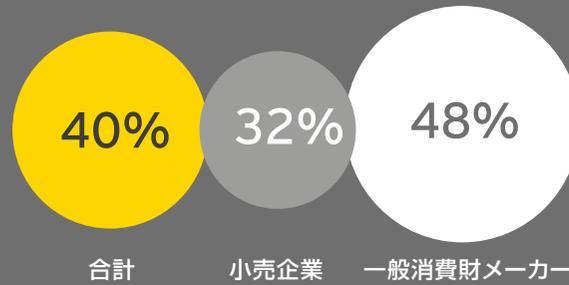


オムニチャンネルは後付けでは実現

主なポイント

**メーカーは、小売企業よりも
実行力に自信を持っています。**

自社の先進国市場におけるオムニチャンネル施策は
有効であると答えた企業の割合



付録8

- オムニチャンネルは重要だが、自社がオムニチャンネル施策は有効であると答えた企業は全体の40%にすぎません
- オムニチャンネルには消費者中心のエンド・ツー・エンド(サプライチェーンの上流から下流まで一貫性のある)のアプローチで取り組む必要があります
- オムニチャンネル化の実現には強力なリーダーシップが必要ですが、多くの企業はこうしたリーダーシップがないと考えています

メニュー

- ▶ オムニチャンネル戦略は消費者中心主義でなければなりません
11ページ
- ▶ 経営陣が変革に積極的に関与する必要があります
12ページ
- ▶ エンド・ツー・エンドの思考が不可欠です
13ページ



マネジメントへの問題提起

- ▶ 消費者が真に求めているものは何か?(製品/サービス/チャンネル)
- ▶ オムニチャンネルに取り組む理由は、「他社がやっているから」ではなく、戦略上不可欠のものだからか?
- ▶ 消費者を単一ビューで捉え、エンド・ツー・エンドで考えているか?

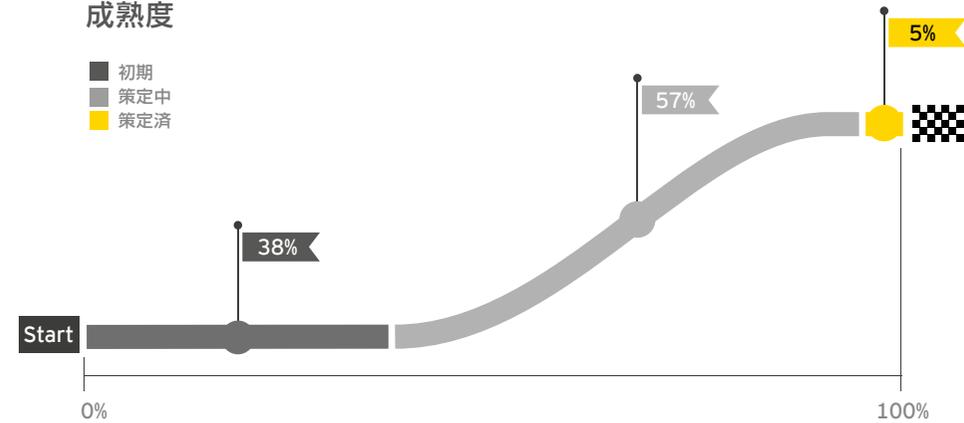
オムニチャネル戦略は消費者中心主義でなければなりません

オムニチャネル戦略を成功させるためには、まず消費者が何を求めているのか、消費者のニーズと期待はどうか変化しているのかを理解しなければなりません。企業が重要だと考えているものではなく、消費者が本当に価値を置いているものは何かを把握する必要があります。例えば、消費者にとっては注文した品が当日または翌日に配送されることよりも、配達時間帯を正確に予測できることの方が重要かもしれません。

ほとんどの企業のオムニチャネル施策は初期あるいは策定中の段階にあります。自社のオムニチャネル戦略を策定済みと答えた回答者は5%にすぎません。オムニチャネルは急速に進展していることを考えると、戦略の成熟度が低いことは驚くに値しません。メーカーと小売企業は、各チャンネルにはどのような

ニーズがあり、何が消費者の選択に影響を与えているのかを考える必要があります。ビジネスとサプライチェーンを抜本的に作り変えることなしに、これらの要件を満たすプロセスを設計することはできません。

自社のオムニチャネル戦略の成熟度



「我々の旅は始まったばかりです。この旅は、60年前にスーパーマーケットが登場した時と同じくらい革命的なものとなるでしょう。私の任務は、オムニチャネルに必要なものを他の社員に説いてまわることです。具体的には、製造、包装、調達を担当するチームと時間をかけて話をしていく予定です」

Chris Tyas氏
Nestlé
Group Head of Supply Chain

経営陣が変革に積極的に関与する 必要があります

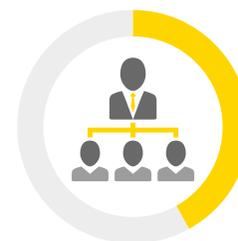
変化の規模を考えると、オムニチャンネル化の実現には強力なリーダーシップが必要です。しかし、上層部の支援の欠如を主な障壁として挙げた企業は全体の3分の1に上りました。

オムニチャンネル化を推進するためには、チャンネル間の壁を取り払い、主要業績指標(KPI)を見直し、新しいプロセスとテクノロジーを導入し、損益(PL)とファンクションを整合させる必要があります。しかし、こうした変化を組織の全員が歓迎するとは限らないため、協力的リーダーシップを持って変革を押し進め、衝突を解消し、組織の硬直化を打破しなければなりません。

「オムニチャンネルを正しく機能させるためには、組織文化を刷新する必要があります」と言うのは、WaitroseのSupply Chain DirectorのDavid Jones氏です。「消費者がオンラインで買い物をすることを売上げの喪失と考えることは卒業しなければなりません」

部署を超えた連携も不可欠です。現状のサプライチェーン機能の多くは今も有効ですが、新しい機能も取り入れていく必要があります。企業は、『破壊的』能力を持つメンバーと従来のモデルに沿った能力を持つメンバーが混在するチームを作らなければなりません。

経営陣の関与を維持するためには、適切なKPIを設定することが不可欠です。



37%

主な障壁として上層部の支援の欠如を挙げた企業の割合

「組織における現状のKPIを新しい施策に結び付ける必要があります。難しいのは、どこの売上げとするかです。買物客がオンラインで商品を注文し、それを実店舗で受け取った場合、どのチャンネルの売上げになるのでしょうか？ こうした問題に取り組み、チャンネルチームが競い合うのではなく、相互に協力できる仕組みを作る必要があります」

Andrew Cosgrove

EY
消費財&小売セクター、グローバル・リード・アナリスト

エンド・ツー・エンドの思考が不可欠です

オムニチャネル戦略とその実行には、エンド・ツー・エンドのアプローチで取り組む必要があります。

最初のステップは、自社が価値を付加できる場所を戦略的に選択すること、消費者のニーズに合ったビジネスモデルを作り、価値提案をすることです。製品の設計からパッケージデザイン、販促計画、経営モデルの設計、サプライチェーンまで、あらゆるものをオムニチャネルの観点から検討する必要があります。

複雑さが競争優位の源泉となる場合もあります。「複雑さにも、良いものと悪いものがあります」と指摘するのは、Nestlé Group Head of Supply ChainのChris Tyas氏です。「重要なのは、我々が加える複雑さに消費者が価値を見いだすかどうかです。例えば、『届いた時に場所を取らないオンライン専用パッケージ』には価値を見いだすかもしれませんが、そうでなければ、複雑さは排除する必要があります」

オムニチャネルを戦略的意思決定の中心に据えることで、企業はシームレスなチャネル統合というオムニチャネルの利点を最大限に活用できるようになります。

「デザイン原則」の重要性に関する EYのグローバルな視点

オムニチャネルが自社の事業にとって何を意味するのかを明確にイメージできない企業は少なくありません。オムニチャネル化に取り組む際は、多少遠回りでもオムニチャネル戦略の「デザイン原則」を明確にする必要があります。今後5年間で事業環境や消費者行動がどう変化するかを予測し、それに合わせて戦略を進化させることはその一つです。

目的地を明確にイメージできれば、そこに到達するためのピースをそろえていくことができます。このプロセスは根気と強い意志を要します。どのピースにも投資とチェンジマネジメントが必要です。短期的には収益性が悪化することもあるかもしれません。ビジネスリーダーには、意思決定の根拠を明確に伝え、組織が変化に対応できるようにするだけでなく、事業環境が変化した時には、状況に合わせてアプローチを柔軟に変えることも求められます。

Joost Vreeswijk

EY

オペレーション・モデル・エフェクティブネス・リーダー（欧州、中東、インド、アフリカ担当）

エンド・ツー・エンドの思考が不可欠です



オムニチャネル戦略とその実行には、エンド・ツー・エンドのアプローチで取り組む必要があります。

最初のステップは、自社が価値を付与する場所を戦略的に選択すること、消費ニーズに合ったビジネスモデルを作り、実行をすることです。製品の設計からパッケージデザイン、販促計画、経営モデルのサプライチェーンまで、あらゆるものをオムニチャネルの観点から検討する必要があります。

オンライン用のSKUは必要か？

AmazonのPrime Pantryのような新しいモデルは、スーパーで販売されているのと同じ種類の商品を扱い、配送していますが、オンラインで販売する商品には専用のSKU(ストック・キーピング・ユニット:最少管理単位)を用意するべきだという意見もあります。「一つの問題は、商品は棚に並べるか、配送するものとして設計されていることです」と指摘するのは、NestléのGroup Head of Supply ChainのChris Tyas氏です。「オンラインチャンネルと実店舗チャンネルの両方のニーズを満たすパッケージを設計するのは困難です。私自身は、ドットコム用のSKUを用意するべきだと考えています。オンラインでの販売量がある程度に達したら、そのチャンネル用のSKUを設定する必要があります」

付録9

結論

「オンラインと実店舗の両方を意味するのかを明確にイメージし、オムニチャネル化に取り組む際は、「デザイン原則」を明確にする必要がある。消費者行動がどう変化するかを予測させることはその一つです。

「もしあれば、そこに到達するためのピースをそろえていくことができます。このプロセスは根気と強い意志を要します。どのピースにも投資とチェンジマネジメントが必要です。短期的には収益性が悪化することもあるかもしれません。ビジネスリーダーには、意思決定の根拠を明確に伝え、組織が変化に対応できるようにするだけでなく、事業環境が変化した時には、状況に合わせてアプローチを柔軟に変えることも求められます。」

Joost Vreeswijk

EY

オペレーション・モデル・エフェクティブネス・リーダー(欧州、中東、インド、アフリカ担当)

+
オンライン用
SKU
は必要か？

詳細は
付録9

即応性のあるオムニチャネル・ サプライチェーンの構築

主なポイント

○ サプライチェーンや品ぞろえのセグメント化は、即応性と効率性とのバランスを取る助けになります

○ 現在ではなく、将来の要件に照準を合わせます

○ 成功のためには、チャネルごとの品ぞろえを慎重に分析する必要があります

サプライチェーンの即応性は さらに高めなければなりません

ここ数年、多くの企業がサプライチェーンを効率化しようと、無駄の排除やコスト削減に取り組みました。しかし、オムニチャネル化を推進するためには、効率だけに焦点を合わせた施策ではなく、新しいレベルの即応性が必要です。

メニュー



マネジメントへの問題提起

- ▶ どの顧客に対して、どの商品を提供すればいいか？
- ▶ サプライチェーンでは、どのような場合に即応性優先し、どのような場合に効率を優先すべきか？
- ▶ オムニチャネルフルフィルメントの増加に適応するためには、サプライチェーンネットワークをどのように設計すればよいか？

サプライチェーンの即応性と効率性とのバランス

企業は適切なバランスを見つける必要があります

効率性は犠牲を伴います。それはサプライチェーンの硬直化かもしれないし、外部環境の変化に対する柔軟性がなくなることかもしれません。企業には、製品サイクルの短縮、不安定な需要、消費者行動の変化に対処することに加えて、こうした変化を予測することも求められています。この要求に応えられるかどうかは、良い計画、エンド・ツー・エンドの可視化、チャンネルと部門を超えた良好なコミュニケーションに懸かっています。

一方、消費者が即応性より効率性を重視する程度にも差があります。「注文の翌日に商品を届けることは可能です」と、ある小売企業のサプライ・チェーン・リーダーは述べています。「しかし、消費者の40%は翌日配送を求めています。重要なのは、注文された商品を最短の時間で届けることではなく、適切な方法で届けることです」

コストが決定要因となる場合は効率性が求められ、提供のスピードが最重要視される場合は即応性が要求されます。

40%

「消費者の40%は翌日配送を求めています」

「消費者を知れば知るほど、需要を予測し、それを的確に満たすことができるようになります。当社では、消費者データの分析・管理能力が競争力の重要な源泉となっています。この能力を使って、消費者に関する知識を日常業務に生かしています」

Frank Bruni
The Kroger Company
VP Supply Chain

サプライチェーンの即応性と効率性とのバランス

オンラインフルフィルメントには、大きく分けて二つのアプローチがあります

第一のアプローチは、当初は現状の店舗網を活用して実店舗で注文を処理し、需要が増えてきたらダークストア（オンライン注文専用の疑似店舗）を設置するというものです。第二のアプローチは、最初から現状の倉庫網か専用の中央倉庫を使用するというものです。

どちらのアプローチにも、検討すべき重要なメリットとデメリットがあります。すべてのケースに対応できる万能のモデルはありません。複数のアプローチを組み合わせる適切な解を導き出すためには、需要を予測し、顧客のニーズ、現在のフットプリント、過去の投資事例を評価しなければなりません。

前者の実店舗型アプローチを採用する場合は、投下する資本はわずかで済みます。拡張性も高く、高い配送密度と輸送効率を実現できるかもしれません。需要が増えてきたら、フルフィルメントをダークストアに移行させることもできます。これはTescoが高密度の都市部で採用しているアプローチです。ダークストアは通常の店舗と変わりませんが、地代の安い場所に建てることができます。レイアウトを変更し、オートメーション化すれば、いずれは本格的な倉庫として運用することも可能です。

一方、後者の専用倉庫は資本の点ではより多くのコストを必要としますが、品ぞろえやカスタマーサービスの一貫性は高まります。品ぞろえを拡大する余地もはるかに大きくなります。



「二つのモデルを融合させている企業もあります。専用の中央倉庫を持つ企業は、顧客に近い地域拠点への投資を増やしており、実店舗での受取りから始めた企業は、ダークストアを設立し始めています。これらのダークストアは地域型の専用倉庫に近いものです。大手企業は、セグメント化の観点から中央倉庫でロングテール商品を扱い、先進的な企業は地域レベルで調達を行っています」

Matthew Burton

EY

サプライチェーン&オペレーション、EMEA（欧州、中東、インド、アフリカ）オムニチャネル・リーダー

どの在庫を、どこに、どのくらい持てば良いのでしょうか？

フルフィルメントのアプローチが決定したら、次の課題は、どの在庫をどこに用意するかを決めることです。

サーベイの結果は、この判断の難しさを浮き彫りにしています。マーケティング活動によって需要が急増しても複数のチャンネルで注文に対応し、カスタマーサービスのKPIを維持できると答えた企業は全体の半分以下でした。また、特定の販売チャンネルで在庫切れが起きた場合、そのチャンネルで在庫が補充されるまでの間、他のチャンネルで注文を処理する仕組みがないと答えた企業も40%に達しました。

49%

需要が急増しても複数のチャンネルで注文に対応できると答えた企業の割合

40%

在庫切れ商品に対する注文に対応する仕組みはないと答えた企業の割合

この点でも、実店舗型モデルと倉庫型モデルにはメリットとデメリットがあります。一つの共有倉庫に在庫を集約させる倉庫型モデルはシンプルですが、店舗用在庫とオンライン注文在庫の適切なバランスを考えなければなりません。一方、実店舗を利用するフルフィルメントは非常に複雑なものとなる可能性があります。店舗販売の商品だけでなく、オンラインで受注した商品にも店舗の在庫を充てなければならないからです。在庫管理の判断を誤る可能性は十分にあります。そして誤った判断を下せば、すぐに大勢の顧客を落胆させることになるでしょう。さらに在庫管理のミスが重なれば、状況はさらに悪化します。

品ぞろえの最適化に関する EYのグローバルな視点

小売企業が初めてEコマースチャンネルを立ち上げた時は、物理的な店舗の制約から解放されるのだから、今後はどんな商品も提供できるようになるだろうと考えられていました。しかし現実には、陳腐化コストと在庫抹消処理が増え、一部の大手小売企業のEコマースサイトは閉鎖に追い込まれました。品ぞろえの選択は、非常に複雑なのが現状です。そのチャンネルを頻繁に訪れる消費者が買わない、あるいは売れても採算が取れないといった理由で、そもそもオンライン販売に適さない商品もあります。

チャンネルごとの品ぞろえは、これまでよりもはるかに戦略的に考える必要があることに多くの小売企業が気が付き始めています。商品の成長性、収益の上昇見込み、企業戦略との整合性などを商品ごとに評価することで初めて、その商品に適したチャンネルとフルフィルメントアプローチを選択し、収益性の低い商品は取扱いをやめる、あるいは最低限のコストで展開できるようになります。例えば、在庫を持たずに幅広い商品を販売し、注文が入った時点でサプライヤーに発注を掛けるという方法も考えられます。

Matthew Burton

EY

サプライチェーン&オペレーション、EMEIA(欧州、中東、インド、アフリカ)オムニチャンネルリーダー

Call for action - Agility

どの在庫を、どこに、どのくらい持てば 良いのでしょうか？



フルフィルメントのアプローチが決定したら、
次の課題は、どの在庫をどこに、どのくらい持てば良いのかを
決めることです。

サーベイの結果は、この判断の難しさを
膨らみにしています。マーケティング活
で需要が急増しても複数のチャネル
対応し、カスタマーサービスのKPIを
きくと答えた企業は全体の半分以上
また、特定の販売チャネルで在庫切れ
た場合、そのチャネルに在庫が補充
の間、他のチャネルで注文を処理
みがないと答えた企業も40%に達し

「在庫切れ」への対応

「オムニチャネルにおける『在庫切れ』の定義はあいまいです」と、UnileverのGlobal eCommerce Supply Chain ManagerのDhivant Patel氏は述べています。「『在庫切れ』とは、需要がほとんどないということかもしれませんが、特定の店舗またはサプライチェーン全体で品切れが起きているということかもしれませんし、単にピッカー（注文された商品を倉庫の棚から集める担当者）がその商品を見つけられなかったということかもしれません。棚のパッケージングやラベル付けを見直し、改善の余地はないかを小売店と協議する必要があります。しかし、これは容易ではありません。問題を把握するためには、店舗ごとのデータが必要になるからです」

付録 10

49%

需要が急増しても複数のチャネル
で注文に対応できると答えた企業
の割合

40%

在庫切れ商品に対する注文に対応
する仕組みはないと答えた企業
の割合



を立ち上げた時は、物理的な店舗
どんな商品も提供できるように
し現実には、陳腐化コストと在庫
のEコマースサイトは閉鎖に追い
に複雑なのが現状です。そのチャ
あるいは売れても採算が取れない
販売に適さない商品もあります。

これまでよりもはるかに戦略的に考える
企業が目立ち始めています。商品の成長性、
収益の上昇見込み、企業戦略との整合性などを商品ごとに評価することで初めて、その商品に適したチャネルとフルフィルメントアプローチを選択し、収益性の低い商品は取扱いをやめる、あるいは最低限のコストで展開できるようになります。例えば、在庫を持たずに幅広い商品を販売し、注文が入った時点でサプライヤーに発注を掛けるという方法も考えられます。

Matthew Burton
EY
サプライチェーン&オペレーション、EMEA(欧州、中東、インド、アフリカ)オムニチャネルリーダー

現在ではなく、将来の基準に合わせます

オムニチャネルの拡大に伴って、サプライチェーンははるかに複雑になっています

今後5年間でオムニチャネルを構成しているチャンネルは変わり、クリック&コレクト(ネットで注文し、店舗などで受け取る)のような新しいチャンネルの人気が高まっていくでしょう。こうした潮流に対応するためには、サプライチェーン・インフラを再構築し、消費者のどんな複雑な行動にも対処できる即応性確保しなければなりません。

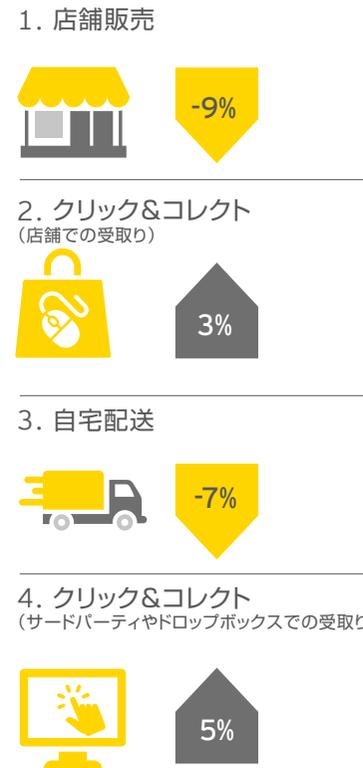
サプライチェーンを再構築する際は、将来のニーズに焦点を合わせる必要があります。リードタイムが短くなっていることも即応性の必要性をさらに高めています。現在では多くの企業が当日配送サービスを提供しています。ある小売企業のサプライチェーンリーダーは、これを「Amazonが定めた配送基準に、すべての企業が従わされている状態」と述べています。「端的にいえば、我々はAmazonの世界に生きているのです」

リードタイムを12~24時間と答えた企業は全体の42%、12時間以下と答えた企業は16%でした。

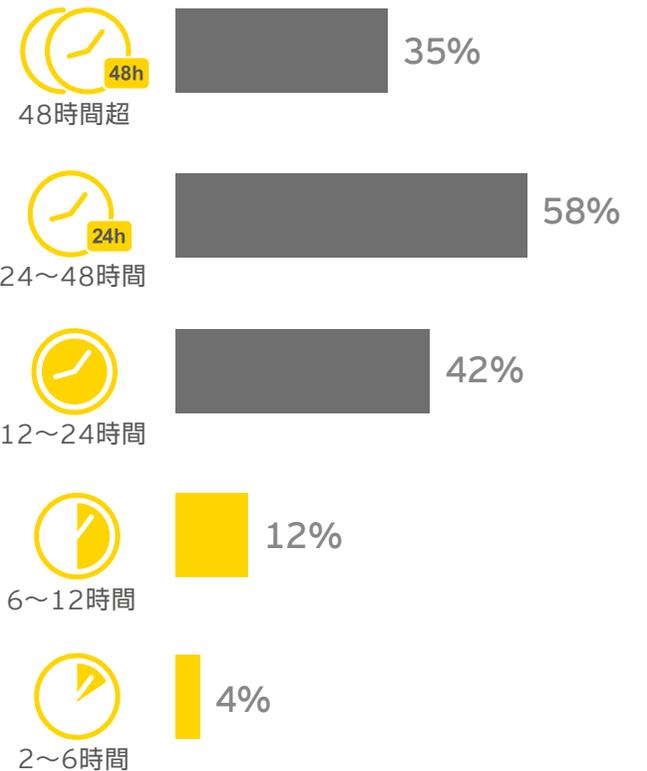
業界大手が当日配送や予測配送に取り組んでいる時に、翌日配送の実現に労力を費やしていたのでは、時代に取り残されてしまいます。常に一步先を行くためには、登場したばかりの新しいモデルも検討しなければなりません。例えば、予測フルフィルメントは消費者が日用品を使用する頻度を予測し、注文を待たずに配送するというものです。

リードタイムの短縮とクリック&コレクトという新潮流

フルフィルメントチャンネルの重要性の変化予測



各社のリードタイム



シームレスなデータ可視化を実現し、具体的なアクションにつながるインサイトを提供します

主なポイント

○ メーカーと小売企業の緊密な連携が不可欠です

○ ビッグデータを活用することで、需要の予測と把握は大きく変わります

○ ITを統合することで、顧客の単一ビューとシームレスなフルフィルメントを実現します

小売企業だけ、あるいはメーカーだけで、効果的なオムニチャネルを実現することはできません

オムニチャネルを実現するためには、小売企業とメーカーが緊密に連携し、情報を継続的に共有することが不可欠です。しかし、このようなシームレスな可視化はまだ実現していません。EYのサプライチェーン&オペレーションのグローバル・リーダーであるAndrew Caveneyは、今日の小売企業は

メーカーの持つ多くの情報を必要としていると述べています。「小売企業が求めているのは構造化されていない情報、具体的にはマーケティング資料や製品画像などです。こうした情報は、デジタルチャネルで活用しやすいフォーマットで提供する必要があります」

メニュー



マネジメントへの問題提起

- ▶ 主要なサプライヤーや顧客と連携し、需要予測や売上データを共有しているか？
- ▶ 消費者インサイトや購入行動に関するデータを提供し、予測精度を向上させるために、入手可能なデータを適切に活用しているか？
- ▶ 消費者の単一ビューとシームレスなフルフィルメントを実現するために、データとITを統合しているか？

需要を予測し、把握するためにはデータを共有することが不可欠です

シームレスな可視化は実現していません

最終消費者による売上げをチャンネル別に把握できているメーカーはわずか

45%です

74%は、価格弾力性の計算ミスや販促活動の失敗は、フルフィルメントのコストと複雑さを大幅に高めると回答しています

49%は、マーケティング活動によって需要が急増しても複数のチャンネルで注文に対応し、カスタマーサービスのKPIを維持できると述べています

40%は、特定の販売チャンネルで在庫切れが起きた場合、そのチャンネルの在庫が補充されるまでの間、他のチャンネルで注文を処理する仕組みはないと答えています

サプライチェーンの効率化には、標準化と同期化が重要な役割を果たします

「メーカーと小売企業が連携しない限り、コミュニケーションは完結しません」と述べるのは、NestléのGroup Head of Supply ChainのChris Tyas氏です。「日常レベルでは、特定の商品ラインの生産を中止する時は、その商品を継続的に注文していた小売企業に知らせるといった連携が考えられます。これをさらに進めて、小売企業と協同してもよいでしょう。例えば、メーカーと小売企業が毎週、商品に関する変更をオンラインでレビューし、変更内容が小売企業のシステムに正しく登録されているかを確認するのです」

サプライチェーンの効率化には、標準化が重要な役割を果たします。すべてのデータを一貫性のある統一されたフォーマットで提供することはその一つです。しかし、差別化の余地を残し

たいと考えている小売企業にとって、完全な標準化は魅力的ではないかもしれません。差別化を図りたい小売企業がいるのは当然です。こうした企業は独自のニーズを持ちそのニーズが満たされることを望むでしょう。

メーカーだけでなく、小売企業も関連する情報をメーカーと進んで共有する必要があります。例えば、需要を予測し、把握するためにはデータを共有することが不可欠です。関係の強さが成否を分けることになるでしょう。

「適切な相手と良好な関係を築いていなければ、メーカーは必要な情報を確保できません。一方、小売企業はメーカーに十分な情報を提供しなければ、適切な供給を受けられなくなります」

Andrew Caveney

EY
サプライチェーン&オペレーション、グローバル・リーダー

ビッグデータの活用は必須です

従来の需要予測は過去のデータを基にしていました。しかし、消費者がどのチャンネルを使用するかを予測することはますます困難になってきているため、一部のサプライ・チェーン・リーダーは需要予測の有効性を疑問視するようになってきました。

「市場の変化がこれほど複雑になると、需要を予測するのは非常に困難です」とある小売企業は述べています。「需要の変化にどれだけ柔軟に対応できるか、それが目下の課題です」

ビッグデータと予測分析の登場は、企業が需要を把握する方法を大きく変えようとしています。消費者がデジタルチャンネルに移行するにつれて、消費者の購買行動や嗜好(しこう)に関するさまざまなデータも手に入るようになりました。こうしたデータを活用できる企業は、大きな利益を獲得するでしょう。

「現代の消費者は情報の手掛かりを残していません。こうした情報は、膨大な価値を生み出す可能性があります」とEYのMatthew Burtonは述べています。「消費者は自分がどのチャンネルで何を買ったのかを、企業が把握していることを知っているのです。このデータを的確に分析できれば、顧客の行動をサプライチェーン全体で捉え、適切な場所に適切な量の在庫を確保し、消費者需要の変化に迅速に対応できるでしょう」

企業は消費者データをその他の情報とリアルタイムで統合しています

例えば、一部の小売企業は過去の売上データと気象情報を分析し、天気が購買行動に与える影響を調べています。天気予報を在庫判断に生かせれば、各製品ラインに対する将来の需要をより正確に予測できるようになります。

しかし、現時点ではこうした先進的な機能はほとんど実現していません。シームレスな可視化と最終消費者へのフルフィルメントを実現するためのITシステムと機能が整備されていると答えた企業は、調査対象企業の26%にとどまっています。

買物客の嗜好データを利用した戦略的優位性の獲得に関するEYのグローバルな視点

従来のマーケティング戦略で売上げを伸ばすことができた時代は終わりました。今後は、消費者がオンラインや実店舗でどのように行動しているかを詳細に分析することで、需要の変化をリアルタイムで把握し、買い物経験をパーソナライズし、消費者にとって最も高い価値を持つ製品を特定するための可視化を実現できるようになります。

次世代のマーケティングキャンペーンは、消費者の嗜好に関するデータや取引履歴をもとに消費者の購買行動を予測し、在庫を確保すべき場所を提案し、消費者のニーズに合いそうな商品を推奨します。買物客がオンラインストアを閲覧したり、実店舗を訪れたりしている間に、特定の商品のマーケティング情報をリアルタイムで届けることで、需要を把握し、方向付けることも可能です。

Ross Brubaker
EY
サプライ・チェーン・コンサルタント



ビッグデータの活用は必須です

従来の需要予測は過去のデータを基にしていた。しかし、消費者がどのチャンネルを使用するかを予測する一部のサプライ・チェーン・リベーターは、ビッグデータを活用して、より正確な予測を行っています。

「市場の変化がこれほど複雑になる中、需要を予測するのは非常に困難です」とある。業界は述べています。「需要の変化に柔軟に対応できるか、それが目下の課題です。」

ビッグデータと予測分析の登場は、需要を把握する方法を大きく変えようとしています。消費者がデジタルチャンネルに移行して、消費者の購買行動や嗜好（嗜好）に関するさまざまなデータも手に入るようになった。こうしたデータを活用できる企業は、大きな利益を獲得するでしょう。

ソーシャルメディアを活用した消費者インサイトの獲得

ソーシャルメディアは消費者インサイトの重要な源泉となる可能性があります。「オムニチャンネルに精通している企業は、オンラインで高い評価やレビューを獲得するための——そして、こうした評価やレビューに対処するための——明確な戦略を持っています」と指摘するのは、UnileverのGlobal eCommerce Supply Chain ManagerのDhivant Patel氏です。「オンラインでの評価が数週間で下がった時は、商品に一時的な問題が生じている可能性があります。こうした変化を察知した時は、コールセンターに寄せられている質問との関連性を分析し、各部門や現地のチームにフィードバックする必要があります」

付録 11

買物客の嗜好データを利用したマーケティング戦略的優位性の獲得に関するEYのグローバルな視点

従来のマーケティング戦略で売上げを最大化することができた時代は終わりました。消費者がオンラインや実店舗でどのように行動しているかを詳細に分析することで、需要の変化をリアルタイムで把握し、買物経験をパーソナライズし、消費者にとって最も高い価値を持つ製品を推奨するための可視化を実現できるようになります。

現代のマーケティングキャンペーンは、消費者の嗜好に関するデータや取引履歴をもとに消費者の購買行動を予測し、在庫を確保すべき場所を提案し、消費者のニーズに合いそうな商品を推奨します。買物客がオンラインストアを閲覧したり、実店舗を訪れたりしている間に、特定の商品のマーケティング情報をリアルタイムで届けることで、需要を把握し、方向付けることも可能です。

Ross Brubaker
EY
サプライ・チェーン・コンサルタント



ITとサプライチェーンを統合し、シームレスなフルフィルメントを実現します

オムニチャネルの成否は、ITとサプライチェーンをいかに統合できるかに懸かっています

リードタイムはますます短くなり、消費者はどのチャネルでも同じ品ぞろえ、同じサービスを期待するようになってきました。こうした変化に対処するためには、チャネル全体を可視化し、情報が部門間で自由に流れるようなITインフラを構築しなければなりません。製品開発、需要計画、ロジスティクス、マーケティングを見通すためには、情報サイロを壊す必要があります。

WaitroseのSupply Chain DirectorのDavid Jones氏は、サプライチェーンを支えるITシステムの重要性を指摘しています。「オムニチャネルでは即応性が重視されますが、これはシステムと密接に関係しています。例えば、注文システムに問題があれば即応性は実現できません。リアルタイムの予測分析、在庫計算、注文を支えるITシステムが必要です。百貨店のJohn Lewisでは、前日の晩に注文された商品は翌日に届けることができます。Groceryの注文も同様に処理する必要がありますが、それにはテクノロジーが不可欠です」



成功するためにすべきこと

戦略

- ▶ 消費者の真のニーズに焦点を合わせ、オムニチャンネルに過剰なサイロ化を持たせないようにします
- ▶ オムニチャンネルに優先的にリソースを割り当て、チャンネル間の連携を促しサイロ化を防ぎます
- ▶ テクノロジープラットフォームや消費者行動の急速な変化に対応するために、継続的に改善するという意識を組織に定着させます
- ▶ オムニチャンネルの要件に合わせて、商品やパッケージを設計します

即応性

- ▶ 現在ではなく、将来のサプライチェーンのニーズに合った計画を立てます（現在のニーズに対応しているだけでは、常に他社の後じんを拝することになります）
- ▶ サプライチェーンをセグメント化することで、多様な商品やチャンネルの需要に応えます
- ▶ 現状の資産を創造的に活用して、オムニチャンネルのニーズを支えます
- ▶ 自宅配送よりも、クリック&コレクトを優先して実現します

可視化

- ▶ バリューチェーンをエンド・ツー・エンドで見通すために、データを共有するインセンティブを与えます
- ▶ 売上げを予測するだけでなく、需要を正確に把握します
- ▶ データを利用して、すべてのチャンネルにまたがる顧客の単一ビューを作成します（返品を含む）
- ▶ 何が収益の推進力となっているのかを正しく把握するために、高度な分析プラットフォームを使った詳細なコスト分析を活用します

「消費財・小売企業が、消費者と株主の両方にとって意味のある存在であり続けるためには、オムニチャンネルのサプライチェーンを再構築することに優先的に取り組む必要があります。三つの成功条件（戦略、即応性、可視化）のすべてがサプライチェーンの新しい形に影響を与えます。きわめて直線的だった従来のサプライチェーンは、緊密にネットワーク化された、オムニチャンネルフルフィルメントのニーズにも対応できるものへと姿を変えるでしょう。しかし、強引なやり方は許されません。オムニチャンネルの急速な進展を考えると、チェンジマネジメントの実践は不可欠です」

Andrew Caveney

EY

サプライチェーン&オペレーション、グローバル・リーダーGlobal Leader, Supply Chain & Operations

参考情報

以下は、主要な業界・テーマ別のレポートと関連ウェブサイトへのリンクです。さらなる洞察を得るためにご活用ください。

*の付いているものは、日本語版もご用意しています。下記のURLから入手できます。



本レポートの作成にご協力いただいた下記の皆様に心から感謝申し上げます。(敬称略)

- Andrew Cosgrove
- Matthew Burton
- Rob Mitchell
- Becky Deacon
- Elizabeth Burgess
- Kristyn Green
- Emmanuelle Roman
- Tracy Jackson
- Ross Brubaker
- Manvendra Singh Khati
- Pull Digitalのデザインチーム

これらのレポートは下記のURLから入手できます。

*** Disrupt or be disrupted:** creating value in the brand new order

Unlocking margins in consumer products: integrated margin management to deliver breakthrough performance in consumer products

Bridging the gap between CFOs and supply chain

Delivering Agile Innovation

*** Shifting from consumption to experience:** winning in omni-channel retailing

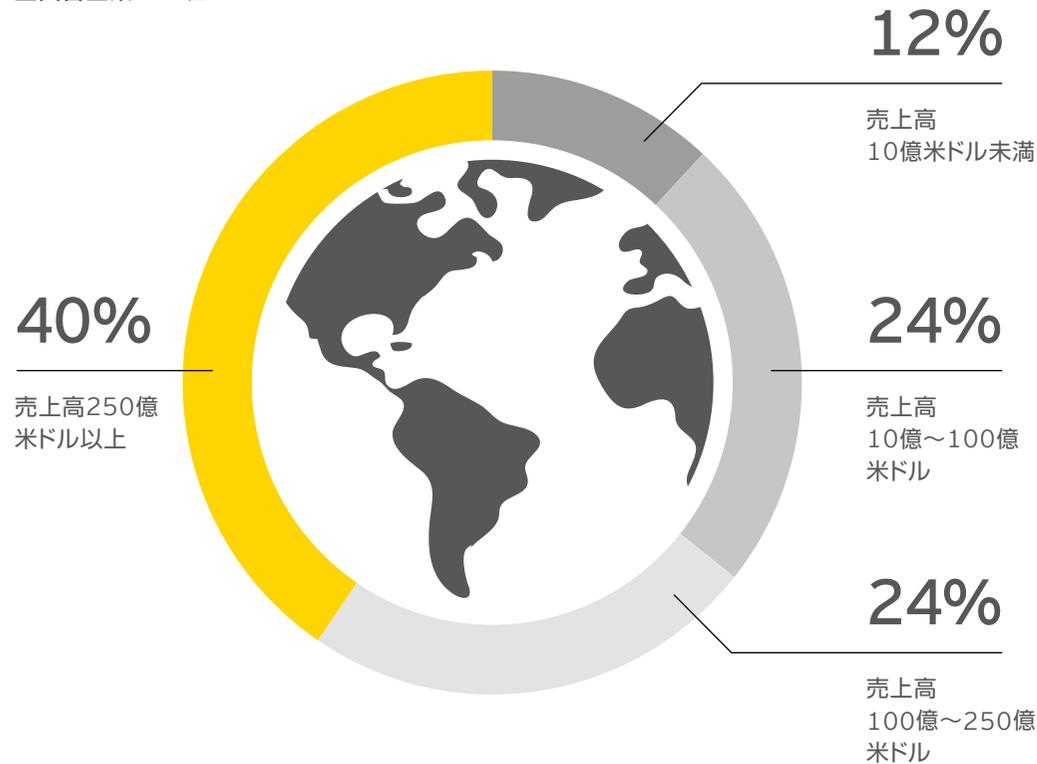
*** Profit or lose:** balancing the growth-profit paradox for global consumer products companies and retailers in Asia's emerging markets

Consumers on Board: how to copilot the multichannel journey

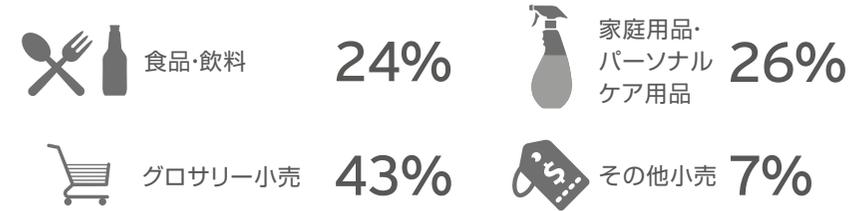
回答企業のプロフィール

本レポートについて：今回のEY調査では、The Consumer Goods Forumの協力を得て、大手消費財・小売企業のサプライチェーン担当上級管理者42名を対象にサーベイを実施しました。回答企業の分布は以下の通りです。サーベイを補完するために、一部の企業については詳細なインタビューも実施しました。

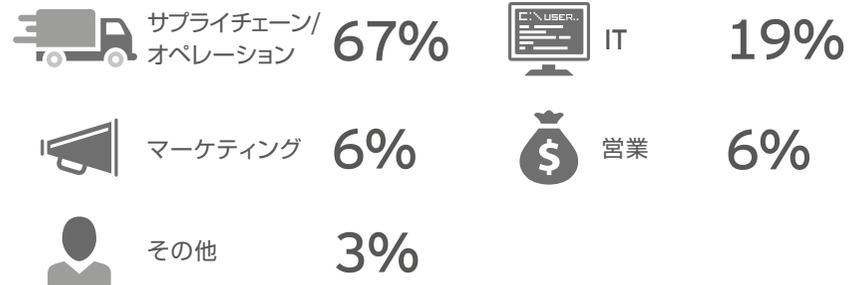
全回答企業：42社



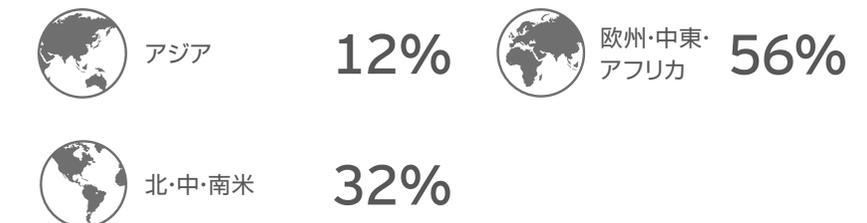
回答企業のサブセクター



回答者の担当業務



回答企業の所在地



The Consumer Goods Forumについて

The Consumer Goods Forum(以下「フォーラム」)は、グローバルな消費財流通業界のネットワークです。フォーラムでは、小売業とメーカーが対等な立場を有し、会員企業がその活動を推進しています。

世界70カ国から約400社の小売企業、メーカー、サービスプロバイダー、関連企業のCEOや経営幹部が集まり、会員企業の構成は、消費財流通業界の地理・規模・商品カテゴリー・業態等の多様性を反映したものとなっています。会員企業の売上高総額は2.5兆ユーロに上り、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9千万人に上ります。フォーラムは、50名の小売企業・メーカーのCEOで構成される理事会によって運営されています。

フォーラムのミッションは、「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世界にベネフィットをもたらすこと」です。フォーラムは、ベストプラクティスを共有し、グローバルな業界のプロセスと標準を開発するためのユニークなプラットフォームを提供します。フォーラムは、サステナビリ

ティ、製品安全、ヘルス&ウェルネス、エンド・ユーザー・エンドのバリューチェーンと標準化という四つの領域で活動を展開しています。どの領域も、消費者によりよいサービスを提供するための要となるものです。

会員企業の積極的な働きかけがフォーラムの原動力となり、協働することによって、バリューチェーンにおける実践的ベストプラクティスの形成、および定着を推進していきます。フォーラムはパリに本部を置き、ワシントンD.C.と東京にオフィスを構え、世界中の会員企業にサービスを提供しています。

詳細は、以下のウェブサイトをご覧ください。

*“FOOD SAFETY DAY JAPAN 2014”



The Consumer Goods Forum サプライチェーン委員会

戻る

次へ

Delighting the consumer. Acting as one.

John S. Phillips SVP Customer Supply Chain & Go-To-Market,
Pepsico Global Operations (米国) (共同議長)

David Jones Supply Chain Director, Waitrose Ltd.,
United Kingdom. (英国) (共同議長)

Joao Amaral Logistics and Production, Sonae (ポルトガル)

Petra Albuschus Senior Vice President Logistics, ICA Sverige AB (スウェーデン)

Frank Bruni Vice President Logistic Operations, The Kroger Co. (米国)

Nuno Cardoso Supply Chain Director, Jeronimo Martins (ポルトガル)

Martin Gleiss Supply Chain & Logistics Manager, Spar (オーストリア)

Javier Huerta Vice President, Global Supply Chain Strategies & Customer
Service, Unilever (英国)

Yasuyuki Ishii Senior Executive Officer, President of Production
Division, President of Supply Chain Management Division, Kirin Brewery
Company, Japan (日本)

Marjolein Raes Director, Operational Excellence, The Consumer
Goods Forum

Ethem Kamanli Supply Chain Solutions Group Manager,
Migros Ticaret A.S. (トルコ)

Herbert Kueng Vice President Customer Service & Logistics Ceema,
Mondelez International (オーストリア)

Sandra Macquillan Vice President Supply, Global Petcare, Mars (ベルギー)

Andreas Münch Member of the Executive Board, Head of Department
Logistics & IT, Migros (スイス)

Stefano Pietroni Network Design, Planning & Sourcing Director,
Barilla (イタリア)

Jim Radin Vice President - Global Supply Chain Operations, McCormick
& Co. Inc. (米国)

Rob Scholte Chief Sales and Supply Chain Officer, Metro AG (ドイツ)

Daniel Seh Director Supply Chain DPGP Europe, L'Oréal (フランス)

Johann Seif Int. Planning & Logistics, Henkel AG & Co KGAA (ドイツ)

Fumimaro Sekine Vice President, Kao Corporation (日本)

Yannis Skoufalos Global Product Supply Officer, Procter & Gamble (米国)

Marcelo Stefani Chief Procurement Officer, S.C. Johnson & Son, Inc. (米国)

Chris Tyas Group Head of Supply Chain, Nestlé Group (スイス)

Xavier Ury Vice President Procurement Support, Quality and Supply Chain,
Delhaize Group (ベルギー)

Gary Wyborn Director, Customer Integration, The Coca-Cola Company (米国)

Midori Yamaguchi President, Aeon Global SCM Co. Ltd. (日本)
Special Advisor to the Committee

Valentin Elistratov Vice President Business Development International
Supply Chain, Emea, DHL Global Forwarding (フランス)

(敬称略)

About EY

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、www.ey.com をご覧ください。

新日本有限責任監査法人について

新日本有限責任監査法人は、EYメンバーファームです。全国に拠点を持つ日本最大級の監査法人業界のリーダーです。監査および保証業務をはじめ、各種財務アドバイザリーの分野で高品質なサービスを提供しています。EYグローバルネットワークを通じ、日本を取り巻く経済活動の基盤に信頼をもたらし、より良い社会の構築に貢献します。詳しくは、www.shinnihon.or.jp をご覧ください。

EYのグローバル消費財センターについて

消費財企業は、「新たな秩序」という、これまでにない変化と複雑さを見せる困難な環境の中にあります。需要は急成長市場へシフトし、コストの上昇や消費者の行動とニーズの進化に加え、ステークホルダーからの要求は厳しさを増すばかりです。このような環境下で成功を収めるには、よりスリムでスピーディーな経営が求められます。グローバル消費財センターは、業界に精通した1万8千人以上のプロフェッショナルからなる、アシュアランス、税務、トランザクション、アドバイザリーの各サービスにおけるグローバル・ネットワークと連携、深い洞察と豊富な経験から得られた業界知見を提供することで、クライアントがより詳細な情報に基づいた戦略的な決定と、迅速で確実な実行を支援します。

©2015 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.
ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書はEYG no. EN0638の翻訳版です。

お問合わせ先

佐々木 育 (公認会計士)

新日本有限責任監査法人
消費財セクター 共同リーダー
sasaki-htsh@shinnihon.or.jp

Kristina Rogers

Global Sector Leader,
Consumer Products & Retail
kristina.rogers@tr.ey.com

Andrew Cosgrove

Global Lead Analyst,
Consumer Products & Retail
acosgrove@uk.ey.com

Andrew Caveney

Global Leader,
Supply Chain & Operations
acaveney@uk.ey.com

Matthew Burton

Omni-channel Leader, Supply
Chain & Operations, EMEA
mburton@uk.ey.com

Braden Dickson

Oceania Leader,
Supply Chain & Operations
braden.dickson@nz.ey.com

Brian Meadows

Americas Leader,
Supply Chain & Operations
brian.meadows@ey.com

Frank Thewihsen

EMEA Leader,
Supply Chain & Operations
frank.thewihsen@de.ey.com

Jonathan Wright

Asia Pacific Leader,
Supply Chain & Operations
jonathan.wright@sg.ey.com

付録

戻る

次へ

