



# GLOBAL SUMMIT

VIRTUAL 2021

消費財業界

フラッグシップイベント

## エグゼクティブ・サマリー

21日～24日  
2021年6月

[www.tcgsummit.com](http://www.tcgsummit.com)

#CGFSummit

# 数字で見る

## 2021年グローバル・サミット



参加者

700人以上



42カ国



企業

200社以上

1 米国

フランス

4

2 英国

3 ドイツ

5 ベルギー

講演者

130人以上

### ソーシャルメディア



インプレッション

95,000



ポテンシャルリーチ

540万

# 今後の対策

前回2019年6月に開催されたバンクーバー大会から世界は一変しました。

コロナの長期的影響、そしてより良い形での回復方法についてはまだ多くの疑問が残っています。そして、これらの疑問は、コロナ危機の不確実性を反映し続けている消費者の行動や感情の変化と相まってさらに複合的なものになっており、ビジネス、人間関係、そして消費者の需要への影響はまだ十分に解明されていません。それに加えて、国連食料システムサミットとCOP26が間近に迫り、持続可能な食料システムを確保し、地球を守り、従業員と消費者の両方を大切にするために企業は何をしているのかということに、これまで以上に注目が集まっています。では、どうしたらよいのでしょうか。

## グローバルサミット2021の開催 グローバルサミット委員会

**委員長:** Anders SVENSSON – ICA 社(スウェーデン)

Mark BATENIC – IGA社(米国)

Jerry BLACK – イオン株式会社(日本)

Elaine BOWERS COVENTRY – コカ・コーラ社(米国)

Klaus DOHLE – ドーレ社(ドイツ)

Annie MURPHY – WBA(英国)

Alexis PERAKIS-VALAT – ロレアル社(フランス)

Kian Peng SEAH – NTUCフェアプライス社(シンガポール)

Loïc TASSEL – プロクター・アンド・ギャンブル社(フランス)

Bjorn TIMELIN – マッキンゼー社(英国)

## サミットタスクフォース

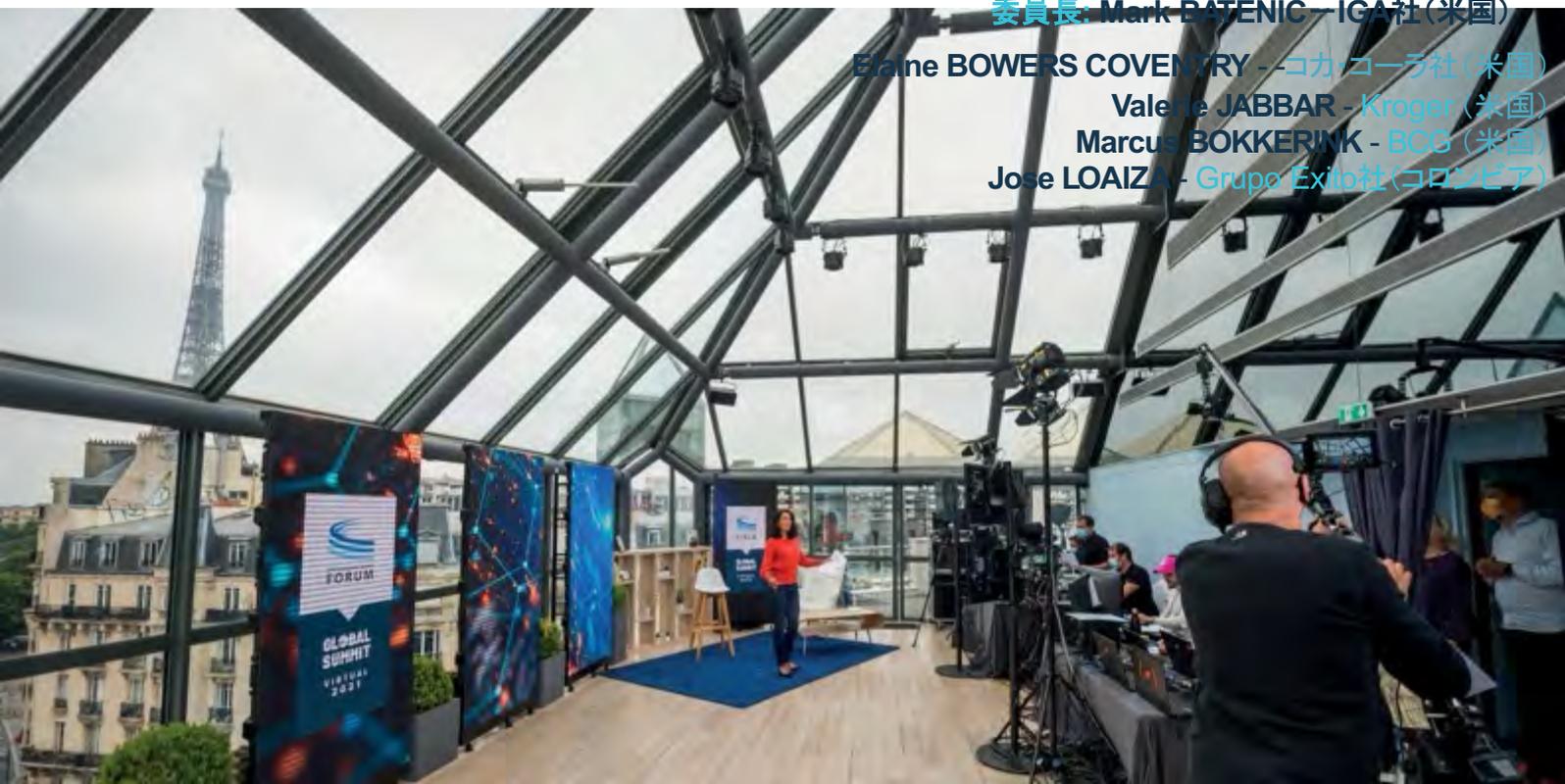
**委員長:** Mark BATENIC – IGA社(米国)

Elaine BOWERS COVENTRY – コカ・コーラ社(米国)

Valerie JABBAR – Kroger (米国)

Marcus BOKKERINK – BCG (米国)

Jose LOAIZA – Grupo Éxito社(コロンビア)



# 協賛企業への謝辞

今回もオフィシャルスポンサー各社には、グローバルサミットの継続的な価値を信頼し、初のオンライン版グローバルサミット開催をご支援いただきました。以下の企業に心より感謝申し上げます。



# 公式プログラム

## 6月21日(月)

### 新しい日常

#### コロナ禍から得られた教訓とその多面的影響

12

Executive Vice President, Worldwide Chairman, Consumer Health, Johnson & Johnson

**Wai-Chan Chan** // Managing Director, The Consumer Goods Forum

**Sven Smit** // Senior Partner, McKinsey & Company

**John Ross** // President & CEO, IGA, Inc.

#### 消費者動向

14

**François Faelli** // Global Leader, Consumer Products Practice, Bain & Company

**Solitaire Townsend** // Co-Founder, Futerra

Author of The Happy Hero- How To Change Your Life By Changing The World

**Konstantinos Apostolatos** //

Managing Director and Senior Partner, The Boston Consulting Group

#### ゲスト対談 :Rodney McMullen氏

16

**Rodney McMullen** // Chairman and CEO, The Kroger Co.

#### ゲスト対談 :Tim Steiner氏

18

**Tim Steiner** // Ocado Group社CEO,

#### 今後の展開: CEOの洞察

20

**Malina Ngai** // CEO, A.S. Watson

**David Taylor** // Chairman of the Board, President and CEO of Procter & Gamble

**Tobias Wasmuht** // CEO, SPAR International

**Barbra Bukovac** // Vice Chairman - Consumer Markets, PwC

#### スペシャルセッション

78

Accenture // AlixPartners // Kearney

#### リテール企業の文化を変える方法:ロシアからの視点

22

**Jan Dunning** // CEO, Magnit

#### 激動の時代の俊敏で革新的なリテール:中東からの視点

24

**Ofra Strauss** // Chairperson of the Board at Strauss Group

# 6月22日(火)

## 機会、課題、優先事項

<p><b>アジア太平洋(APAC)のリテールの未来</b></p> <p><b>Melanie Sanders</b> // APAC Leader, Retail Practice, Bain &amp; Company</p> <p><b>Seah Kian Peng</b> // CEO, NTUC Fairprice Enterprise</p> <p><b>Wai-Chan Chan</b> // Managing Director, The Consumer Goods Forum</p>	<p>27</p> 
<p><b>TECH TALKS</b></p> <p>Bain &amp; Company // Microsoft // MSD Animal Health</p>	<p>96</p> 
<p><b>苦境期にレジリエンスを高める方法</b></p> <p><b>Frans Muller</b> // President and CEO, Ahold Delhaize</p> <p><b>Mark Schneider</b> // CEO, Nestlé</p> <p><b>Brian McNamara</b> // CEO, GSK Consumer Healthcare</p> <p><b>Sharon Bligh</b> // Director, Collaboration for Healthier Lives, The Consumer Goods Forum</p>	<p>29</p> 
<p><b>新しいリテール:パンデミック後の世界における中国の動向と教訓</b></p> <p><b>Daniel Zhang</b> // 会長兼CEO, Alibaba Group, CGF Co-Chair</p>	<p>31</p> 
<p><b>ゲスト対談 :Laxman Narasimhan氏</b></p> <p><b>Laxman Narasimhan</b> // CEO, Reckitt</p>	<p>33</p> 
<p><b>グローバルリテール&amp;デリバリー</b></p> <p><b>Chieh Huang</b> // Co-Founder and CEO, Boxed.com</p>	<p>35</p> 
<p><b>より健康な生活への協調(CHL): 現場の現状</b></p> <p><b>Marcus Osborne</b> // Senior Vice President, Walmart</p> <p><b>Ayla Ziz</b> // Senior Vice President for Global Sales and Chief Customer Officer, Danone</p> <p><b>Rebecca Marmot</b> // Chief Sustainability Officer, Unilever</p> <p><b>Sharon Bligh</b> // Director, Collaboration for Healthier Lives, The Consumer Goods Forum</p>	<p>37</p> 
<p><b>ゲスト対談 :James Quincey氏</b></p> <p><b>James Quincey</b> // 会長兼CEO, The Coca-Cola Company, CGF Co-Chair</p>	<p>39</p> 

## スペシャルセッション

BCG // Ecolab // IBM

84

## パンデミックの嵐に巻き込まれたラテンアメリカ:課題と今後の方向性

Daniel Servitje // Chairman of the Board and CEO, Grupo Bimbo

Carlos Mario Giraldo Moreno // CEO, Grupo Éxito

41

## ゲスト対談 :Judith McKenna氏

Judith McKenna // President and CEO, Walmart International

43



# 6月23日(水)

## ポジティブな変化とコラボレーション: リーダーシップ

<p><b>コロナ後の中国リテールの動向</b></p> <p><b>Dr. Wenzhong Zhang</b> // Founder, Wumart</p> <p><b>Weiwen Han</b> // Managing Partner, Bain &amp; Company</p>	<p>46</p> 
<p><b>TECH TALKS</b></p> <p><b>Capgemini &amp; ORACLE</b> // Evrythng // EY</p>	<p>96</p> 
<p><b>オンライン専業からオムニチャネルへ: インドでの成功例</b></p> <p><b>Falguni Nayar</b> // Founder and CEO, Nykaa</p>	<p>48</p> 
<p><b>ブランドの信頼性を高める: ソリューション重視の物語</b></p> <p><b>Wai-Chan Chan</b> // Managing Director, The Consumer Goods Forum</p> <p><b>Simon Shelley</b> // Vice President, Programme Partnerships, BBC StoryWorks</p> <p><b>Nickie Omer</b> // Creative Director, Programme Partnerships, BBC StoryWorks</p>	<p>50</p> 
<p><b>ゲスト対談 : Dirk Van de Put氏、Satya Nadella氏</b></p> <p><b>Dirk Van de Put</b> // Chairman and CEO, Mondelez International</p> <p><b>Satya Nadella</b> // CEO, Microsoft</p>	<p>52</p> 
<p><b>ゲスト対談 : Hubert Joly氏</b></p> <p><b>Hubert Joly</b> // Senior Lecturer, Harvard Business School Former Chairman and CEO, Best Buy</p>	<p>54</p> 
<p><b>未来に向けた持続可能な食料供給の確保: 食料安全能力の構築がどのように役立つか</b></p> <p><b>Dirk Van de Put</b> // Chairman and CEO of Mondelez International</p> <p><b>Tim Hunter</b> // Private Sector Partnerships and Fundraising, World Food Programme</p> <p><b>John Ellenberger</b> // Senior Vice President, Venture37, Land O' Lakes Foundation</p> <p><b>Erica Sheward</b> // Director, GFSI, The Consumer Goods Forum</p>	<p>56</p> 

**サステナブル投資:今回のメガトレンドをチャンスに変えるには**

58

**Catherine Howarth** // CEO, ShareAction

**Brooke Masters** // Chief Business Commentator and Associate Editor, Financial Times

**スペシャルセッション**

90

**PA Consulting** // **Roland Berger** // **Salesforce**

**強制労働反対: 今すぐ行動を!**

60

**Emmanuel Faber** // Former Chairman and CEO, Danone, Former CGF Co-Chair

**Didier Bergeret** // Director, Sustainability, The Consumer Goods Forum

**パンデミックにおける食料不安への対応**

62

**Lisa Moon** // President and CEO, The Global FoodBanking Network

**Ken Murphy** // Group Chief Executive, Tesco

**Craig Hanson** // Vice President for Food, Forest, Water & the Ocean, World Resources Institute

**Ignacio Gavilan** // Director, Sustainability, The Consumer Goods Forum

**ゲスト対談 :グローバル・サステナビリティにおけるテクノロジーの役割**

64

**Safra Catz** // CEO, ORACLE



# 6月24日(木)

## ポジティブな変化とコラボレーション:今後の展開

<p><b>TECH TALKS</b></p> <p>BlueYonder // GfK // Sustainable Forestry Initiative</p>	<p>96</p>
<p><b>ブランドと消費者をインターネット・プラットフォームでつなぐ</b></p> <p>Fang Qu // Co-Founder, Xiaohongshu</p> <p>Weiwen Han // Managing Partner, Bain &amp; Company</p>	<p>67</p>
<p><b>Race to Zeroに参加しよう</b></p> <p>Alan Jope // CEO, Unilever</p> <p>Nigel Topping // UK High Level Climate Action Champion for UN Climate Talks, COP26</p> <p>The Rt Hon Lord Goldsmith // Minister for Pacific and the Environment, UK</p>	<p>69</p>
<p><b>フォレスト・ポジティブ</b></p> <p>Laurent Vallée // General Secretary, Carrefour Group</p> <p>Pascal Canfin // Member of the European Parliament, Renew Europe Group</p>	<p>71</p>
<p><b>強くなる:製品データ連合は、データ交換をより速く、より簡単に、より効率的にするために急速に前進</b></p> <p>David Taylor // Chairman of the Board, President and CEO, Procter &amp; Gamble</p> <p>Dr. Steffen Greubel // Chairman of the Management Board, METRO AG</p>	<p>73</p>
<p><b>最終セッション:業界の次なる展開とCGFの貢献について</b></p> <p>Emmanuel Faber // Former Danone Chairman &amp; CEO, and Former CGF Co-Chair</p> <p>James Quincey // Chairman &amp; CEO, The Coca-Cola Company, and CGF Co-Chair</p> <p>Özgür Tort // CEO, Migros Ticaret, and Former CGF Co-Chair</p> <p>Daniel Zhang // 社長兼CEO, Alibaba Group, and CGF Co-Chair</p> <p>Wai-Chan Chan // Managing Director, The Consumer Goods Forum</p>	<p>75</p>

グローバル・サミット2021 進行役  
Isabelle Kumar // Presenter & Journalist

# 新しい、 日常

2021年6月21日(月)



## コロナ禍から得られた教訓と その多面的影響

CGFのWai-Chan Chanマネージング・ディレクターが、2020年6月の就任以来、初めてその立場でグローバルサミットに参加し開会の挨拶をしました。今回のイベントに前向きな雰囲気添える開会の挨拶に続き、リテラー、メーカー、コンサルティング業のリーダーたちによるこの日最初のパネリストを紹介しました。



**Thibaut MONGON**  
Executive Vice President,  
Worldwide Chairman,  
Consumer Health,  
Johnson & Johnson



**John ROSS**  
President & CEO,  
IGA, Inc.



**Sven SMIT**  
Senior Partner, McKinsey &  
Company

[公式プログラム  
に戻る](#)



マッキンゼー・アンド・カンパニーのSven Smit氏 (Senior Partner)が、パンデミックにおけるどの習慣が定着し、どの習慣が消えるかを予測するためのシンプルな公式「誰もが気に入れば残るし、多くの方が気に入らなければ残らない」を紹介し、今後も人気が続く動きとして、食料品の電子商取引や遠隔医療を挙げ、現在について「楽観的な時期」と評しました。



**Wai-Chan CHAN** Managing  
Director, The Consumer Goods  
Forum

そして、「経済的に失ったものよりも、これから得られるものの方が多いのではないかと自問してみるとよいでしょう」と呼びかけました。

ジョンソン・エンド・ジョンソン社のThibaut Mongon氏(Executive Vice President and Worldwide Chairman of Consumer Health)は、参加者に改めて次のように述べました。新型コロナウイルス感染症は、「何よりもまず、人道的危機」であり、支出の増加と信頼性が高まっているのは、ワクチン接種プログラムが順調に進んでいる国に限られます。パーソナル・ヘルス・ソリューションへの需要の高まりと、ヘルスケアのデジタル化は今後も続くことでしょう。

IGA社のJohn Ross氏(President and CEO)は次のように話しました。パンデミック中は、消費者の心理は終始恐怖に支配されていました。そのことは、買い物量の増加や、店舗の清潔さを重視したりなどの行動に表れました。「コロナ禍の最中であろうとその後であろうと、サービス提供のあらゆる面で、買い物客により多くの知識や情報を得ていると感じてもらい、家族のためにこうした選択ができるという自信を持ってもらうのも私たちの仕事になるでしょう。」

#### 主なポイント

「誰もが気に入れば残るし、多くの人が気に入らなければ残らない」

個人向けのデジタル化されたヘルスソリューションに対する需要の高まりは、パンデミック後も続く。

消費財企業やリテラーは、パンデミック後の回復期に、消費者の信頼向上に投資をしなければならない。

公式プログラムに戻る



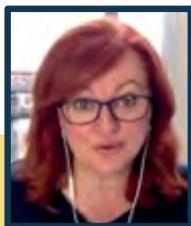


## 消費者動向

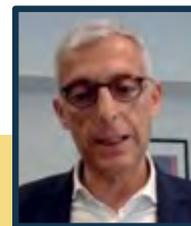
この日の二つ目のパネルディスカッションでは、大手コンサルティング会社の3人の専門家が、パンデミック後の消費者動向を定量的な視点から説明。前のパネリストと同様、持続可能性や社会・環境正義への関心が高まりとともに経済が全体的に成長すると予想しました。



**François FAELLI**  
Global Leader, Consumer  
Products Practice,  
Bain & Company



**Solitaire TOWNSEND**  
Co-Founder, Futerra.  
Author of The Happy  
Hero - How To Change  
Your Life By Changing  
The World



**Konstantinos  
APOSTOLATOS**  
Managing Director and  
Senior Partner,  
The Boston  
Consulting Group

[公式プログラム  
に戻る](#)

ボストン・コンサルティング・グループのKonstantinos Apostolatos氏 (Managing Director and Senior Partner) は、マクロ経済の観点から、全体的にポジティブな印象の全体像を紹介しました。ベラルーシとミャンマーを除くすべての国が成長し、米国、中国、インドでは6%以上の成長が見られるでしょう。「今回の経済危機は、2008年の経済危機とは全く異なります。」当時よりもバランスシートは安定していますし、銀行システムはダメージを受けていません。また、消費者の貯蓄率は2倍以上になっている国がほとんどです。

ペイン・アンド・カンパニーのFrançois Faelli氏 (Global Leader, Consumer Products Practice) は楽観的な気持ちを抑えて参加者に次のように語りました。パンデミックは不平等を助長し、購買力や収入が下位3分の1の消費者が最も大きな打撃を受けました。「大衆を大切にするという最大の目的を見失ってはなりません。」その一方で、「イノベーションを起こし、消費者により健康的な生活をもたらす」ビジネスの力に期待しています。

Futerra社のSolitaire Townsend氏 (Co-Founder) はFaelli氏に同意を示し、次のように語りました。私のチームは、ソーシャルメディアを通じ、英語圏の人々の間で食料の不足や不安に関する話題が増えていることを確認しました。また、持続可能な「プラネタリーダイエツト」や、地域に根ざしたサプライチェーンを通じたフードジャスティス(食の正義)への関心なども注目されています。食の正義と気候正義という言葉は、「今では何百万人もの人が口にしており、これは大きなチャンスです。」

#### 主なポイント

ベラルーシとミャンマーを除くすべての国で成長が見込まれているが、その量と質は場所によって異なる。

パンデミックの打撃が最も大きかったのは下位3分の1の消費者だった。企業は、このような消費者を回復から取り残してはならない。

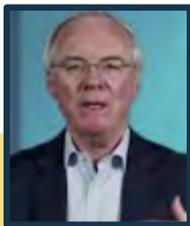
食の正義や気候正義が主流になりつつあり、消費財業界にチャンスが訪れている。

[公式プログラムに戻る](#)





## ゲスト対談 :Rodney McMullen氏



**Rodney McMULLEN**  
Chairman and CEO,  
The Kroger Co.

米国最大のスーパーマーケット会社クローガー社の会長兼CEOのRodney McMullen氏が、今回のサミットで行われた一連のゲスト対談の先鞭を切って登場。この1対1の親密な対談形式により、McMullen氏をはじめとする大手企業CEOは、パンデミックの経験や反省点を伝えることができました。

McMullen氏はまず、買い漁りからマスク推奨の変化まで、パンデミック中の重要な瞬間を次のように振り返りました。社員の適応能力は終始私の誇りでした。

「もしもチームに成し遂げて欲しかったことはと訊かれ、私がこれ以上望めないほど欲張った答えをしたとしても、社員はそれをはるかに上回ることを成し遂げてくれました。」

[公式プログラムに戻る](#)



デジタルツールや電子商取引は、チームの仕事を助けるとともに、消費者の需要の把握に役立ちました。例えば、当社の場合、AIや機械学習を用いたところ、電子商取引の需要は、対応可能な量よりも100%以上多いということが分かり、その分野での人員の採用を増やしました。

今後は、Feeding Americaをはじめとする団体と連携し、飢餓・廃棄物ゼロに向けた取り組みを継続していきます。また、当社クローガー社の店舗は新型コロナワクチンの接種会場となり、接種した人の中から1名に毎週100万ドル当たるくじを5週間にわたり提供しました。「人の心を豊かにするという当社の目的を考えれば、人の心を豊かにするために当社がやっていることには直接的なつながりがあることは一目瞭然です。」

### 主なポイント

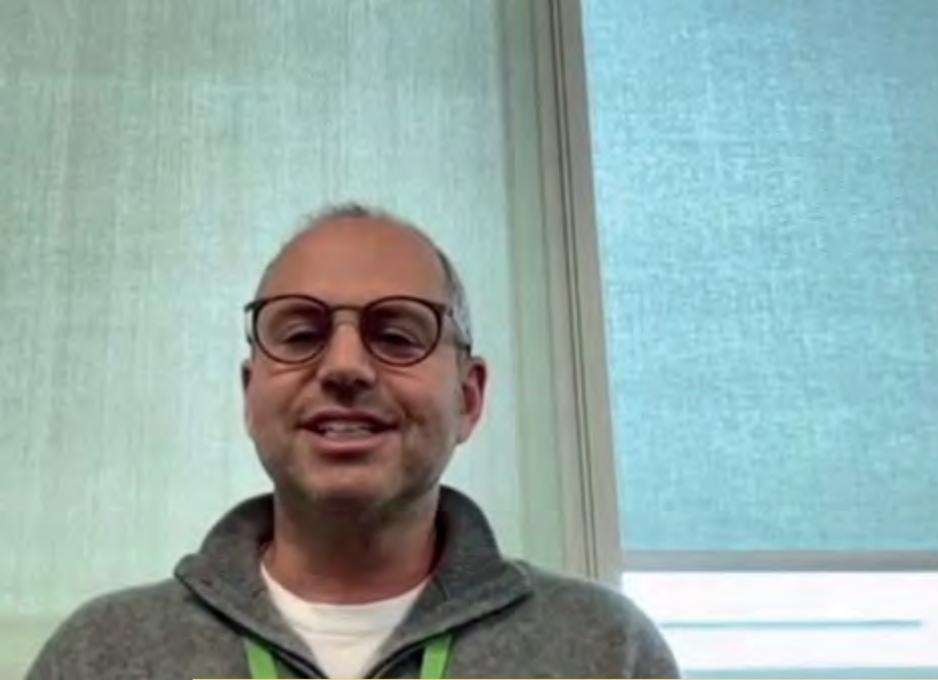
パンデミック中の大企業の成否は、その地域のリーダーと従業員が左右した。

電子商取引などのオプションの需要は予想以上かもしれない。それを判断するために機械学習などの分析ツールに投資しよう。

ESGの主な成果は、非営利部門やその他のパートナーとの連携で可能になる。

公式プログラムに戻る





## ゲスト対談: Tim Steiner氏



**Tim STEINER**  
Ocado Group社  
CEO,

続いてのオカド・グループのTim Steiner氏(CEO)とのゲスト対談では、オンライン食料品店の増加について別の見方が紹介されました。当社では、ロボットを活用した顧客フルフィルメントセンター(CFC)を整備し、リテーラーが効率的な電子商取引の選択肢を提供できるよう支援しています。私は、多くのリテーラーの取引先と仕事をしてきましたので、リテール部門を俯瞰的に見ることができました。

まず、パンデミックの中で食料品分野では電子商取引への移行が急速に進みました。この変化はますます加速すると思われます。

危機の最中、買い物客は「下手な運営、品揃えの悪さ、価格の高さ」に甘んじていましたが、今後は、もっと良い選択肢を求めるようになるでしょう。

公式プログラム  
に戻る



リテーラーの中には、より良い選択肢を提供するためにオムニチャネルモデルに移行し、一部の実店舗を電子商取引のプラットフォームとして機能する倉庫に転換させているところもあります。残りの実店舗は、店内で食事ができるようにしたり、薬剤師を置くなどのサービスを追加する、どちらかという体験型モデルに改良されるかもしれません。

今後、施設の自動化、ドローンや自律走行車による配送、さらにはロボットが収穫する垂直型農場など、オムニチャネル食料品店の効率を上げるためにさらなる展開があることでしょう。こうした展開により、最終的には、シェルフレディパッケージや道路を走る車両が減り、持続可能性にプラスになるでしょう。「業界では常識を覆すような変化が進行しています。」

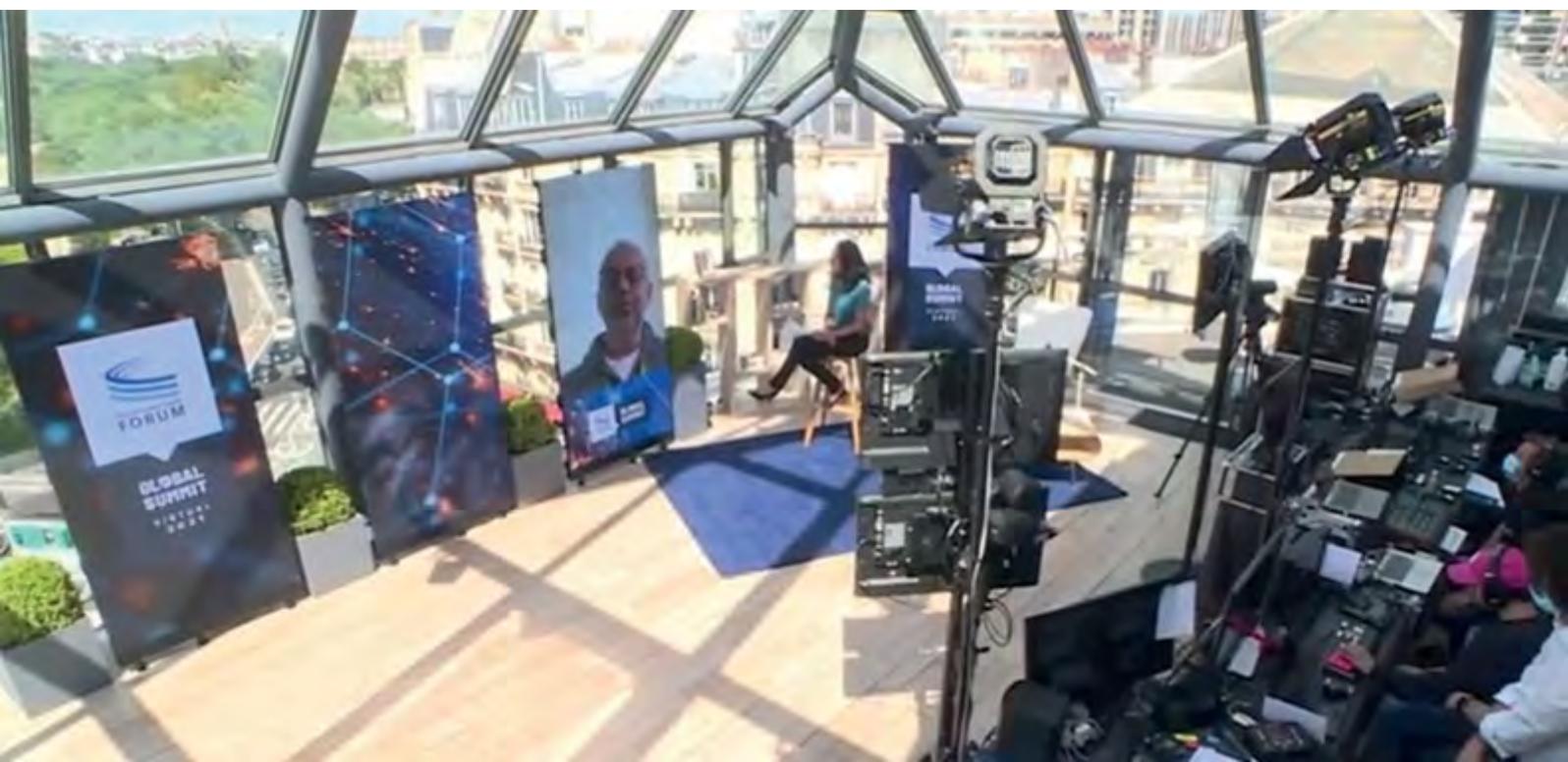
### 主なポイント

今後、消費者はオンライン食料品店における「下手な運営、品揃えの悪さ、価格の高さ」にそれほど甘んじなくなるだろう。

オンライン食料品は、ロボットを使ったフルフィルメントセンターや自律走行車による配送などの自動化により収益性が向上するだろう。

オンライン食料品店が普及すると、実店舗が倉庫になったり、集客を目的とした体験型店舗になるだろう。

公式プログラム  
に戻る





## 今後の展開: CEOの洞察



**Malina NGAI**  
CEO,  
A.S. Watson



**David TAYLOR**  
Chairman of the Board,  
President and CEO,  
Procter & Gamble



**Tobias WASMUHT**  
CEO,  
SPAR International

[公式プログラム  
に戻る](#)



CEOが主導するこのグローバルサミットの次のセッションは、世界有数の消費財メーカー3社のCEOの登場です。PwCのBarbara Bukovac氏（Vice Chairman of Consumer Markets）が進行役を務め、グローバル市場で、異なっているものの相互に関連する部分の経験を比較することができました。また、CGFとPwCが新たに発表した、この3人のパネリストを含む16人のCEOへのインタビューから得られた洞察が盛り込まれているレポートについての話もありました。



**Barbra BUKOVAC**  
Vice Chairman,  
Consumer Markets,  
PwC

ヨーロッパ、アジア、アフリカ、オセアニアで展開するリテールフランチャイズを統括している**SPAR International**の**Tobias Wasmuht氏(CEO)**は次のように語りました。どの地域でも「家よりも安全な店を作ることが使命」でした。当社では、保健・衛生対策を充実させる一方で、モバイルプラットフォームを中心とした電子商取引にも積極的に投資しました。「オンラインは、必需品配達のための利用から、ライフスタイル、利便性、そしてミッション主導へと移行しました。」

**A.S. Watson**の**Malina Ngai氏(CEO)**は、世界最大の美容・健康関連のリテラーである同社がパンデミック中に従業員や顧客が安心できるよう行った取り組みを中心に紹介しました。これには、ソーシャルメディアなどを通じてメンタルヘルスに関する情報を発信する「チーフスマイルオフィサー(最高スマイル責任者)」を社内で任命することが含まれていました。また、最新のアプリやモバイル決済オプション、さらにはマスクをしている場合に使えるAR(拡張現実)メイクアップツールなど、デジタル面での強化を図りました。

**プロクター・アンド・ギャンブル社**の**David Taylor氏(Chairman of the Board, President and CEO)**は、危機的状況下でも従業員のやる気を維持する詳しい方法について、従業員がお互いに良いところを褒め合うことを奨励する「ポジティブ・ゴシップ」という概念を紹介しました。また、職場の多様性と包摂性を高めることや、10年以内にカーボンニュートラルを実現することなど、会社のESGへの取り組みについても詳しく説明し、次のように述べました。「メーカーとリテラーは、多様性・包括性とカーボンニュートラルの二つの分野でリーダーになることができ、リーダーになる必要があります。私たちは、自分自身の行動で手本を示す必要があるのです。」

公式プログラムに戻る

### 主なポイント

従業員のやる気と福利厚生への投資は、危機を乗り越える鍵となる。

リテラーとメーカーは、ESGの優先事項に取り組むことで模範を示すことができる。

清潔さと衛生管理は、パンデミック後も引き続きリテラーの競争力につながる。





## リテール企業の文化を変える方法： ロシアからの視点



Jan DUNNING  
CEO,  
Magnit

この日の最後の二つのセッションでは、グローバルな舞台では見落とされがちな地域、ロシアと中東にスポットライトが当てられました。ロシア有数のリテラー**Magnit社**の**Jan Dunning氏 (CEO)**の話から、参加者はロシア特有の事情を理解することができたとともに、長い間オンライン食料品店の導入に消極的であった企業の視点を聞くことができました。

Dunning氏は次のように述べました。パンデミックの深刻な影響に加え、政府の投資により平均所得が2.8%上昇したことで、ロシアでは消費者の価値重視が進みました。

消費者は「良い品質を適正価格で」と考えるようになっていきます。これは、新鮮な果物や野菜、健康的な地元産の食品に対する需要の高まりに現れています。

また、自社農園などからの仕入れを増やすとともに、それまで敬遠していた消費者からの電子商取引の要望にも応えました。「オンラインに参入しなかった理由は、オンラインは収益性が低く、効率が悪く、範囲が狭く、コストがかかり、儲からないことが非常に多いからです。」

公式プログラム  
に戻る



しかし、パンデミックの中でオムニチャネルを活用すれば新規顧客の獲得と既存顧客へのサービス向上の両方を実現できることに気づきました。

また、Magnit社は持続可能性への要求に応え、食品廃棄物とCO2削減について厳しい目標を掲げています。こうした取り組みは、当社がそれを続ける限り、ロシアの他のビジネスにも影響を与えることができるかもしれません。「経営者として、自分たちの実例を侮らないことです。人々はあなたの発言や行動を見ていて、それが一致していなければ、メッセージは伝わりません。」



### 主なポイント

オンライン食料品店は、一見すると収益性が低いように見えるが、新規顧客の獲得や既存顧客へのサービス向上につながる。

ロシアの消費者は、世界の他の国々の例に漏れず、より健康的で、より持続可能で、より地元根ざした選択肢を求めている。

「経営者として、自分たちの実例を侮ってはならない。」

公式プログラム  
に戻る





## 激動の時代の俊敏で革新的なリーダー:中近東からの視点



**Ofra STRAUSS**  
Chairperson of  
the Board,  
Strauss Group

この日の最後のセッションでは、イスラエル有数の食品メーカーであるStrauss Group社のOfra Strauss氏(Chairperson of the Board)が紹介されました。82年の歴史を持つ同社の創業者の孫娘であるStrauss氏は、パンデミックと地域変動という二重の危機を乗り越えて会社を率いてきたことについて次のように語りました。

パンデミックによるサプライチェーンの信頼の失墜は、「第二次世界大戦後世代の私たちが経験したことのない初めての経験」でした。

食品メーカーであるStrauss Group社の仕事は人々に食料を提供することでしたが、人々の食糧不安を軽減することも同じように重要でした。

私は、パンデミックの中で企業、政府、NGOなどが協力して取り組んだことを誇りに思っています。特にイスラエルの予防接種プログラムの成功を見て、増加する世界の人口を養うための肉や乳製品の持続可能な生産方法など、さらなる解決策の開発に向けた部門を超えた協力の可能性について前向きに考えるようになりました。食品業界と公衆衛生が一緒になった未来にも期待しています。

公式プログラム  
に戻る

こうした協力を促進するには、企業は自分たちを取り巻く不平等に注意を払わなければなりません。「社会の一部が疎外感を感じていたなら、それは目に見える形で表れます。」イスラエルとパレスチナの紛争や、世界中のBlack Lives Matter運動がそれを示しています。「双方が心から変化に前向きであれば、そこでなし得ることについては希望を持っています。」



#### “ 主なポイント ”

「社会の一部が疎外感を感じていたなら、それは目に見える形で表れる。」

ワクチンを巡る世界的協力は、どのようにしたら企業、政府、その他のステークホルダーが協力して解決策を生み出せるかの模範となるものであった。

食品業界の主な責任は、消費者に食料を提供し、サプライチェーンに対する消費者の信頼を確保することにある。

公式プログラム  
に戻る



# 機会、課題、 優先事項

---

2021年6月22日(火)



## アジア太平洋(APAC)のリテールの未来

グローバルサミットの2日目は、アジア太平洋地域にスポットを当てることから始まりました。アジア太平洋地域は今後の多くのセッションでも話題となります。このセッションでは、APACのトレンドと機会について2人の専門家が話し合い、同地域と市場に精通しているCGFのWai-Chan Chanマネージングディレクターが進行役を務めました。



**Melanie SANDERS**  
APAC Leader,  
Retail Practice,  
Bain & Company



**SEAH Kian Peng**  
CEO,  
NTUC Fairprice  
Enterprise



**Wai-Chan CHAN**  
Managing Director,  
The Consumer Goods  
Forum

[公式プログラムに戻る](#)

**Bain & CompanyのMelanie Sanders氏(APAC Leader of Retail Practice)**が、まず、APACの状況をデータを用いて次のように話しました。「アジアはまさにイノベーションの坩堝(るつぼ)です。」世界全体の市場拡大の75%、オンラインの成長の60%はアジアに由来しています。また、アジアのオンライン普及率は世界の他の地域の2倍です。アジアは同質的地域という認識は誤りです。インドなどの国は、モバイルの普及率などで中国に急速に追いつきつつあります。また、この地域の実店舗は、近い将来、「ある種の感情に訴える体験型のショールーム、あるいは、すぐに消費するもののピックアップ&フルフィルメントポイント」になるでしょう。そして、Sanders氏は、Tim Steiner氏のゲスト対談での発言と同じ内容を繰り返しました。

シンガポール国会議員でもあるNTUC Fairprice Enterprise のSeah Kian Peng氏 (CEO) は、シンガポール在住であり、同国の全国労働組合センターの社会的企業として運営されているリテーラーを指揮する立場から、次のような視点を紹介しました。「シンガポールでは、デジタル化が急激に進んでいます。電子商取引エンジンを備えていないリテーラーの終焉は時間の問題でした。」リテーラーにとってデジタル化は「戦略的必須事項」であり、将来的に成功を収めることができるのは真のオムニチャネル事業者のみです。しかし、「適切なソリューションはまだ見つかっておらず」、オンライン食料品店の収益性を実店舗と同じようにするには、さらなる展開が必要です。



### 主なポイント

世界的に見て、市場拡大の75%、オンライン拡大の60%はアジアに由来している。

10年以内に、インド市場は現在の中国のようになる可能性ある。

アジアでは、ショールームまたはピックアップ&フルフィルメントポイントになる実店舗が増える。

公式プログラム  
に戻る





## 苦境期にレジリエンスを高める方法



**Frans MULLER**  
President and CEO,  
Ahold Delhaize



**Mark SCHNEIDER**  
CEO,  
Nestlé



**Brian McNAMARA**  
CEO,  
GSK Consumer  
Healthcare

[公式プログラム  
に戻る](#)



このセッションでは、消費財業界の3人のCEOが仮想ステージに登壇し、パンデミックのさらなる教訓と学びについて論じました。進行役はCGFのCHL (Collaboration for Healthier Lives) Sharon Blighディレクターが務め、パンデミックが消費者や従業員の健康に与えた影響を中心に話が進められました。

ネスレ社のMark Schneider氏 (CEO) は、パンデミックの中で消費者の健康への関心が高まったことを改めて指摘し、次のように述べました。



**Sharon BLIGH**  
Director, Collaboration  
for Healthier Lives,  
The Consumer  
Goods Forum

免疫強化製品の需要が大幅に増加しており、企業には、免疫強化製品やその他のウェルネス製品に関する正確な情報の提供をお願いしたいと思います。「ブランドは、自社が健康や予防のための信頼できる情報源であると同時に、知識の源である必要があることをよく知っています。そこで、こうしたブランドのデジタル・コミュニケーションが非常に重要な役割を果たすようになってきています。」

**GSK Consumer HealthcareのBrian McNamara氏(CEO)**は次のように述べました。市販のヘルス&ウェルネス製品の売上が増加する一方で、定期検診や予防接種、がん検診などの予防医療離れが進んでいます。ブランドには消費者に健康に関する情報を提供する責任があることについて異存はありません。そこで、そのキャンペーンに予防医療の奨励を組み込んではどうでしょう。「ここに、本当に全体的に考えるという大きなチャンスがあります。消費者により健康的に暮らしてもらうには、どのようにサポートし、啓発すればよいのでしょうか。」

**Ahold Delhaize社のFrans Muller氏(President and CEO)**は、リテーラーや生産者に健康により良い選択を呼びかける場として、パンデミック中に盛んになった家庭での活動の一つである家庭料理を挙げ、次のように述べました。ブランドは、健康情報を伝えるのと同じように、持続可能性に関する情報も伝えることができます。「業界、メーカー、リテーラー全体には豊富な知識があります。より良い、より持続可能な地球を目指して、私たちは、もっと一緒に話し合わなければなりません。」

#### 主なポイント

消費者はより健康に良い選択をしたいと思っているが、その選択をする能力に自信がない可能性がある。

ブランドは、デジタルコミュニケーションを利用して、健康情報に関する信頼できる情報源になることができる。

家庭での料理の増加は、消費者を啓発し、健康的な選択肢を提供することができるチャンネルとなる。





## 新しいリテール: パンデミック後の世界における中国の動向と教訓



**Daniel ZHANG** 社長兼CEO, Alibaba Group, and CGF Co-Chair



**Wai-Chan CHAN** Managing Director, The Consumer Goods Forum

[公式プログラムに戻る](#)

APACのリテールの動向に焦点を当てた次のセッションでは、アリババ・グループのDaniel Zhang氏(Chairman and CEO)が、世界で最も価値のある企業のトップ10に入る企業の視点を紹介しました。パンデミックから最初に脱した国のZhang氏の話は、他の市場で想定される未来を垣間見せるものでした。

Zhang氏は最初にアリババの「両輪」、すなわち、世界で11億人以上の顧客にサービスを提供している消費者向けマーケットプレイスとクラウド・コンピューティング・プラットフォーム、データ・インテリジェンス・サービス、その他の電子商取引ツールなどが含まれるB2B側ビジネスを定義し、「私はメーカーでも小売でもないのだから、CGFではまさに異端」と述べました。

Zhang氏は厳密にはリテラーではありませんが、中国のリテールの動向について多くの洞察を伝え、次のように述べました。消費者はもうソーシャルディスタンスを取ってはいませんが、それでもオンラインで食料品を購入したいと考えています。ほとんどのリテラーはそのことに気づいてオムニチャネルに移行し、実店舗はどちらかという体験型モデルに変換しています。「店舗を倉庫としてしか使わないのであれば、一等地にある必要はなく、完全に自動化した倉庫でもよいのではないかと私は常々言っています。

アリババには、既存のリテール業態を新しい需要に適應させる主な戦略が二つあります。1つ目の戦略は、リテール業態にデジタル機能を持たせ、店舗以外での販売機会を拡大し、POSシステムをSaaS型のクラウドシステムにアップグレードするというもの。二つ目の戦略は、オンライン在庫と既存のオフラインモデルを統合し、オンデマンドでの配送を可能にする戦略です。この戦略は、特に生鮮食品その他傷みやすい商品などの場合に有効です。「この統合型モデルは、リテールの未来になりえるものです。それは、再定義されたカスタマー・エクスペリエンスであり、顧客の期待に応えること、または期待を超えることに他なりません。」

CGF理事会の新共同議長に就任したZhang氏は、業界のイノベーションを加速させるCGFの可能性についても触れ、次のように述べました。「こうした連合をもっと包摂的でインパクトのあるものにするにはできないでしょうか。そうすれば、組織として、プラットフォームとしてのCGFの規模だけでなく目的も大きくすることができます。」

### 主なポイント

中国の消費者は、ソーシャルディスタンスを取ることが必要でなくなった後も、オンラインで食料品を購入したいと考えている。中国以外の消費者も同じようになるだろう。

従来の一等地にある実店舗よりも人が少なく済む完全に自動化した倉庫にした方がコスト効果が高いかもしれない。

CGFが、メンバーに取り組みを指示するのではなく、メンバーの取り組みに力を与えるプラットフォームとして機能すれば、規模を拡大し、より大きいインパクトを与えることができるかもしれない。

公式プログラムに戻る





## ゲスト対談 : Laxman Narasimhan氏



Laxman NARASIMHAN  
CEO,  
Reckitt

Laxman Narasimhan氏は、200年以上の歴史を持つ英国の健康・衛生関連企業、レキット社のCEOです。世界中の多くの消費者が、新型コロナウイルスから家族を守るために、Airborne、Dettol、Lysolなどのレキット社製品を利用しました。Narasimhan氏は、企業の責任とアジリティ(敏捷性)について話し合った対談の中で、こうした役割を認識し、次のように語りました。

都市化、グローバル化、気候変動が病気の拡散や蔓延に与える影響など、「ある意味、今回の本当の教訓は、地球をいじめればそれなりの報いがある」ということです。

しかし、黒死病が発生した直後に印刷機が発明されるなど、人間は歴史的に大きな危機には創造性と革新性をもって対応してきました。

公式プログラム  
に戻る



「印刷機は、バイオテクノロジー、物質科学、デジタルテクノロジーの分野で貢献しています。私たちがこれから目にするのは、人間によるイノベーションが世界で活路を見出した時に一度に訪れるルネッサンスの再来だと思います。」

消費財業界に見られるイノベーションの例としては、電子商取引革命、サプライチェーンのデジタル化、健康製品のバイオテクノロジー革命などがあります。また、黒死病が労働者階級の権利拡大につながったように、今回のパンデミックにより、企業は現場で働く労働者の真の価値を理解し、「私たち全員の安全を守る」という社会契約を結び直すようになるでしょう。

Narasimhan氏は、その社会契約を拡大解釈し、ビジネスが世界に与える影響を考慮するよう次のように述べました。「今回のパンデミックで、私たちは、利益増加を追求するあまり、質、量ともに多くのものを犠牲にし、そのために社会に亀裂が生じていることに気づきました。資本主義がそのプラス面を発揮し続けるためには、資本主義がもたらしたマイナス面にも対処しなければなりません。」

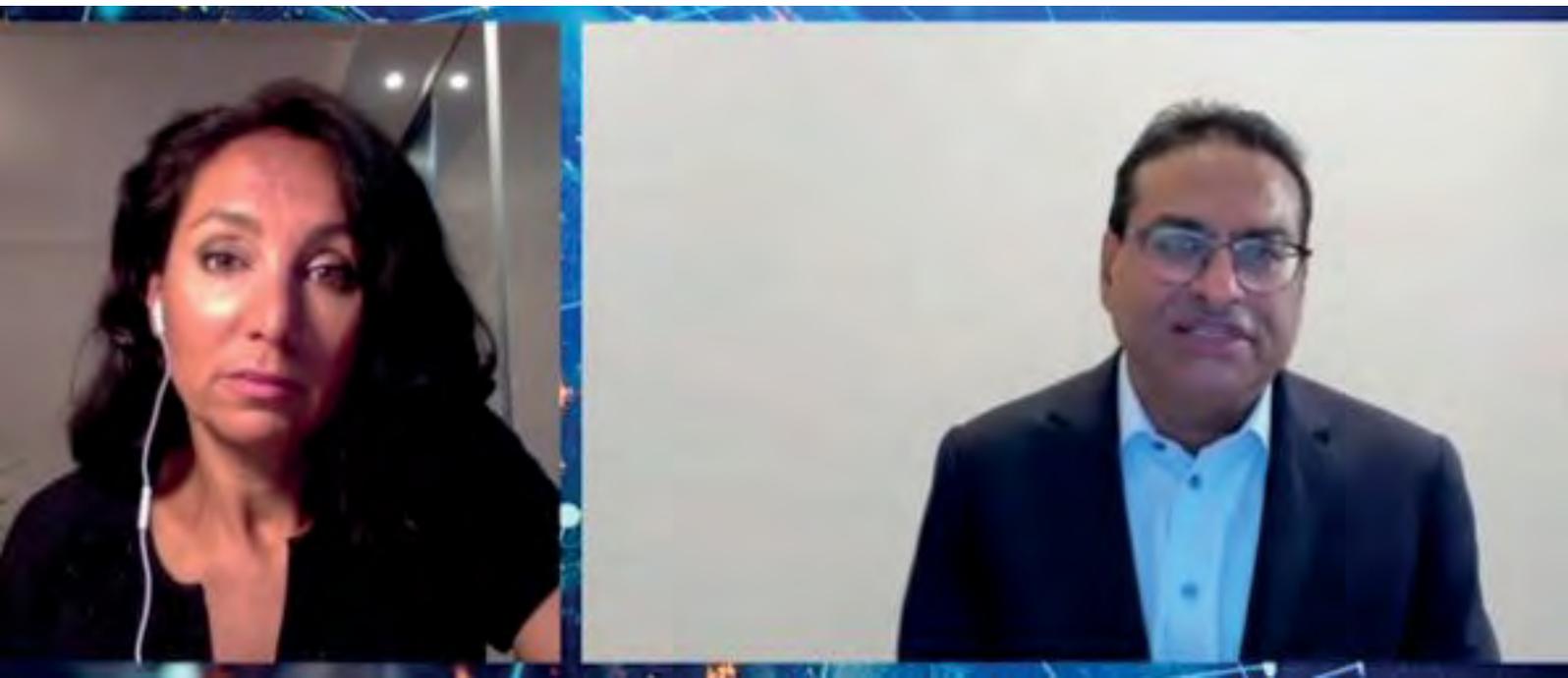
#### 主なポイント

パンデミックからの回復は、サプライチェーンやバイオテクノロジーなどの分野でイノベーションを加速させる機会である。

企業は、多くの人が危険にさらされている危機に直面して、従業員との社会契約を結び直さなければならない。

「資本主義がそのプラス面を発揮し続けるためには、資本主義がもたらしたマイナス面にも対処しなければならないだろう。」

公式プログラムに戻る





## グローバルリテール&デリバリー



**Chieh HUANG**  
Co-Founder and CEO,  
Boxed.com

このセッションでは、米国内の企業や個人に大量の食料品を販売するオンライン卸売業者**Boxed.com**の共同創業者兼CEOである**Chieh Huang氏**が登場しました。2013年に同社を共同設立し、最近ではSPAC(特別買収目的会社)を介し株式公開に向けて合併契約を締結したHuang氏が、スタートアップの視点をグローバルサミットに紹介し、大企業や中小企業にも使える新鮮な洞察を述べました。

公式プログラム  
に戻る

Boxed.comのモデルはオンラインのコストコに例えられ、パンデミックの中で理想的なものであることが立証されました。

「世界で起こったことは、多くの人々にとってマイナス以外の何ものでもありませんでしたが、当社には純然たるプラスの経験となり、とても幸運なことだと思います。このようなプラス成長の中で、私は、従業員の安全、そして従業員の献身的な仕事ぶりに対する正当な報酬を守ることに注力しました。」



Boxed.comの正社員には、子弟の大学の学費の全額負担、最高20,000ドルの結婚手当など、米国の基準をはるかに超える手当が用意されています。パンデミックの中で従業員のやる気が維持されたのはこうした支援的企業文化があったからであるということ、そして消費者や投資家も、全体として一層寄り添うモデルへと移行していると強く感じています。世界は、「人々が今以上に思いやりを持つところ、あなたが何をするかだけでなく、あなたがどのようにそれをするかを見るようになりつつあり、消費者は、買うことによって自分の意志を示し始めているのです。」

また、Huang氏は、アプリのインターフェースからフルフィルメントセンターのロボットまで、すべてを自社で構築していることを含め、Boxed.comが効率的な大量の電子商取引を手頃な価格で提供できる技術的進歩についても触れました。「電子商取引の場合、壁の内側で起こること、順番に選んで詰めるのにどれだけの工程が必要なのか、そしてラストマイル。これらが正しく効率的に行われないと、簡単に競争に負けてしまうかもしれないのです。」

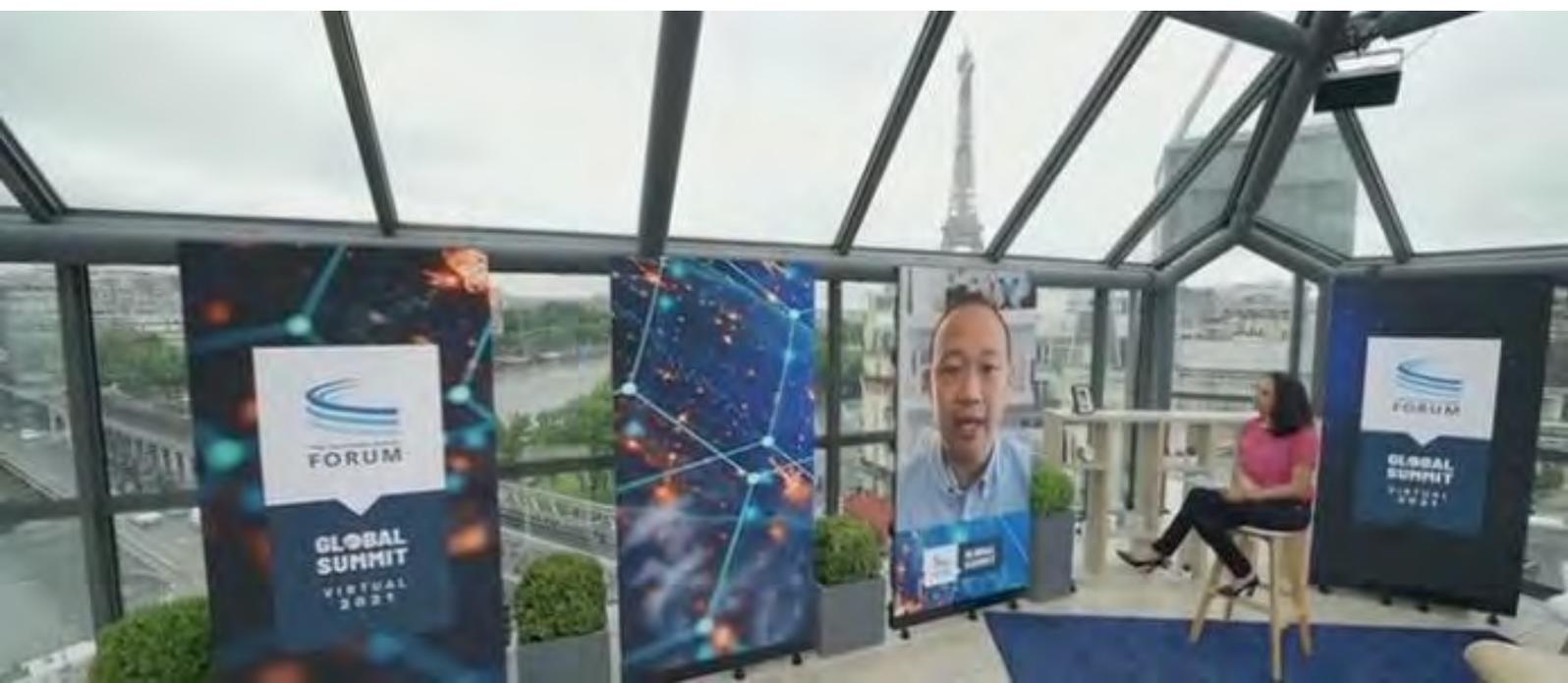
### 主なポイント

**従業員のやる気と満足度への投資は、危機の時に効果を発揮する。**

**ESGのコミットメントを果たしている企業には、持続可能性や倫理性を重視する消費者や投資家が多く集まってくる。**

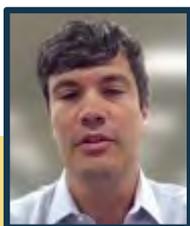
**電子商取引事業の収益性は、主にフルフィルメントセンターとラストマイルという二つの部分の効率性に左右される。**

[公式プログラムに戻る](#)





## より健康な生活への協働(CHL):現場の現状



**Marcus OSBORNE**  
Senior Vice President,  
Walmart



**Ayla ZIZ**  
Senior Vice President  
Global Sales, Chief  
Customer Officer,  
Danone



**Rebecca MARMOT**  
Chief Sustainability  
Officer, Unilever

[公式プログラムに戻る](#)



再びCHL(より健康な生活への協働)のSharon Blighディレクターが、10年以上にわたる業界の支持と行動に裏付けられたCGFの行動連合CHLのセッションのモデレーターを務め、CGF参加企業3社の健康とサステナビリティ担当リーダーが、CHLの最近の成果とパンデミック後の回復に向けた優先事項についてパネルディスカッションを展開しました。



**Sharon BLIGH**  
Director, Collaboration  
for Healthier Lives,  
The Consumer  
Goods Forum

ユニリーバ社のRebecca Marmot氏(Chief Sustainability Officer)は、43%の人が持続可能性のメッセージを組み込んだブランドと付き合いたいと考えていることを示したデロイトの調査を引用し次のように述べました。「持続可能な生活、そしてヘルス&ウェルネス重視の必要性に対する意識の高まりが実に顕著になっています。また、消費者の間で社会正義やメンタルヘルスという、企業が対応できる二つの問題に対する意識も高まっています。」

ウォルマート社のMarcus Osborne氏(Senior Vice President, Walmart Health)は、社会正義の問題に特に焦点を当てて次のように語りました。「アメリカでも世界でも、健康格差が存在することは衆知の事実でしたが、その不公平の大きさが新型コロナウイルス感染症で露呈したと思います。米国では、新型コロナウイルス感染症による黒人、ラテン系、先住民の死亡率は、白人の2倍に達しています。コロナ期には、共同議長としてCHL連合を率い、サービスを受けられない人々への支援の強化に務めました。全ての人々がより健康に良い生活を送るべきなのですから、取り残されがちな人々に心を配る必要があることをパンデミックは私たちやCHLに示してくれました。」

ダノン社のAyla Ziz氏(Senior Vice President for Global Sales and Chief Customer Officer)は、CHLが目標を達成するために現地で主導したプロジェクトの一部を紹介し、次のように語りました。例えばフランスでは、CHLが中心となって、健康的で手頃な価格の家庭料理を普及させるためのオンラインプラットフォームを立ち上げ、料理教室をライブストリーミング配信し、フランス全土で多くの視聴者を集めました。「パンデミックが下火になりつつあり、一部の国ではほぼ終息している今、こうした努力をどのように続けていくかが課題です。ニーズはまだあるのですから。」

公式プログラムに戻る

#### 主なポイント

パンデミックをきっかけに、持続可能な生活への移行と、ヘルス&ウェルネスへの関心が急速に高まった。

CHLその他健康に関する取り組みの影響を公平にするには、統計的に健康上のマイナス要因が多いコミュニティに特に注力する必要がある。

パンデミックの中でポジティブな変化をもたらした取り組みは、回復後も継続する方法を見つけるべきである。





## ゲスト対談 : James Quincey氏



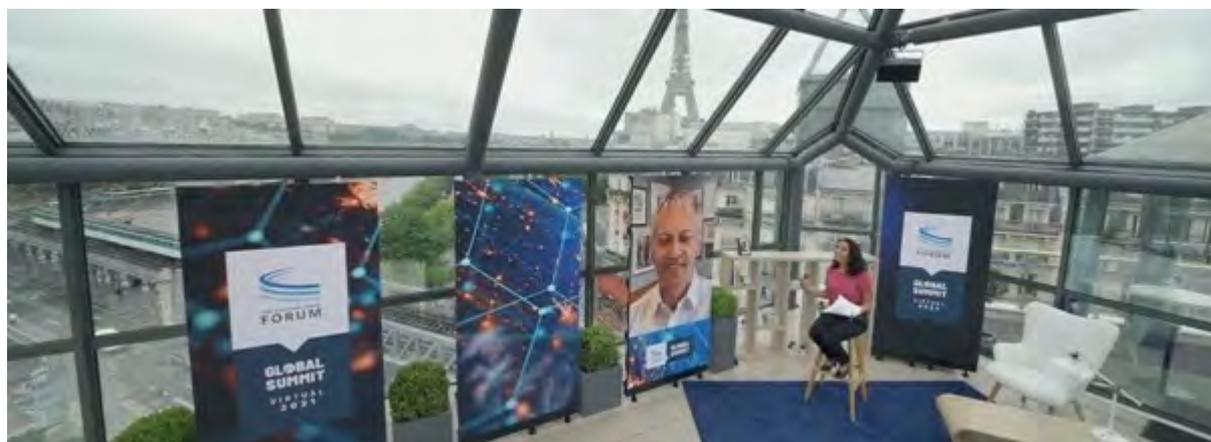
**James QUINCEY**  
Chairman and CEO,  
The Coca-Cola Company,  
and CGF Co-Chair

CGFの新しい共同議長であるコカ・コーラ社のJames Quincey氏(Chairman and CEO)が、ゲスト対談に参加し、変化する世界の中でいかにしてグローバル企業がその存在感を維持していくかについて話しました。

Quincey氏は、コカ・コーラ社が135年前の創業以来、乗り越えてきた数々の危機を挙げ、同社はパンデミック後もこのまま成功を維持できるとの自信を示し、次のように語りました。今回のような危機への対処は、それぞれの地域に適した決定を下す権限を現地の運営者に与えることが鍵となります。

「飲料業界にとって朗報は、飲料業界が成長ビジネスであるということです。」世界の主要都市の若い消費者の間で市販の飲料への関心が高まっています。「私たちが果たさなければならないのは、規模と興味で彼らを飲料業界に引き付けておくことです。そのために多様な選択肢を揃える必要があります。」

公式プログラムに戻る



その他の成功の鍵としては、デジタルトランスフォーメーションを可能にすること、オンラインプラットフォームやその他の場を通じ、消費者が関心のあるテーマで消費者と関わりを持つことなどがあります。「コロナによってデジタル化は大きく前進しましたが、コンシューマ・エクスペリエンスの観点から、メーカーであるかリテラーであるかを問わず、消費財業界はまだまだこれからです。」

また、Quincey氏は、それがパンデミック、環境問題、政治問題によるものであるかを問わず、今後の更なる危機に備える必要があることを強調しました。「コカ・コーラ社は、その種のショックに対して、最適モデルを超えるレジリエンスを内蔵したサプライチェーンを構築しました。それには少しばかりコストがかかるかもしれませんが、条件や状況の変化に対応できる柔軟性があり、率直なところ、衝撃が起こり続ける世界で、はるかにレジリエントなサプライチェーンとなっています。」

#### 主なポイント

市販の飲料をはじめとする消費財を消費者に継続して購入してもらうためには、**企業は規模と選択肢の多様性を備える必要がある。**

サプライチェーンのレジリエンスへの投資は、最終的には確実に利益をもたらす。

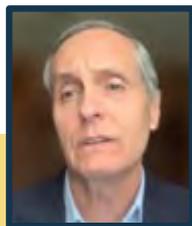
オンラインプラットフォームなどのデジタルの場は、消費者を惹きつけ、ロイヤリティと信頼を維持するのに役立つ。

公式プログラムに戻る





## パンデミックの嵐に巻き込まれた ラテンアメリカ:課題と今後の方向性



**Daniel SERVITJE**  
Chairman of the Board  
and CEO,  
Grupo Bimbo



**Carlos Mario  
GIRALDO MORENO**  
CEO,  
Grupo Éxito

[公式プログラム  
に戻る](#)

今回、コロナ禍の被害が最も大きかった地域の一つであるラテンアメリカに焦点を当て、同地域を代表する消費財メーカー2社のCEOが対談を行い、同地の最も差し迫った課題、そしてその軽減のために企業やCGFがどのような役割を果たすべきかについて話しました。

メキシコ最大の食品会社であり、世界最大の製パン企業である**Grupo Bimbo**の**Daniel Servitje氏**(Chairman of the Board and CEO)は、ラテンアメリカの状況、そしてパンデミック、麻薬カルテルによる暴力、不安定な経済などが絡み合った危機について説明し、困難な状況にもかかわらず、企業がリーダーシップを発揮し、地域にポジティブな変化をもたらすことができると前向きな見方を示しました。

「企業市民として、これまで以上に社会的な役割を果たさなければならないと考えています。今こそ、声を上げるべき時なのです。」CGFは、民間の行動を促す理想的プラットフォームです。CGFラテンアメリカ地域理事会は、「消費者のヘルス&ウェルネス、食品廃棄物、その他の問題に関する一連の活動を開始するための特別な場となってきました。」

南米を代表するリテール企業**Grupo Éxito**の**Carlos Mario Giraldo Moreno氏**(CEO)は、民間企業には、公共部門と連携し地域の不平等や貧困を緩和する責任があることについて賛意を示しました。例えば、Grupo Exitoのような企業は、大企業として、地域の高い失業率に影響を与えることができます。また、食品生産者やリテラーは、余剰分を分配することで飢餓対策に貢献することができます。**Moreno氏**は民間企業の影響力の大きさを示すために次のように語りました。「私たちは三つの円の中にいます。一つ目の円は、会社とその直接のステークホルダー、二つ目の円は、属するコミュニティ、社会、そして三つ目の円は地球です。私たちは、三つの円に影響を与えなければなりません。」

### “ 主なポイント ”

企業は、強力なリーダーシップと模範を示すことで、自社が事業を展開する不安定地域に良い影響を与えることができる。

各企業には、会社自体、事業を展開する地域社会、地球という三つの影響力の円がある。

ラテンアメリカ地域はパンデミックの影響を大きく受けたが、経済と全体的な幸福度はいずれも改善しつつある。

公式プログラムに戻る





## ゲスト対談 : Judith McKenna氏



**Judith McKENNA**  
President and CEO,  
Walmart International

サミット2日目は、世界25カ国、5,900以上の小売部門を統括しているウォルマート・インターナショナルの **Judith McKenna氏 (President and CEO)** との対談で幕を閉じました。McKenna氏は、これまでに登壇したCEOと同様、グローバル企業がパンデミックを乗り越える鍵は、現地のリーダーに力を与えることにありとて、次のように述べました。「そこにいるのは私たちではなく彼らです。彼らは私たちのサポートを受けながら自分たちで正しく決断を下し、きちんと行動しなければなりません。」

公式プログラムに戻る

また、McKenna氏は、地域のリーダーが決断を下す際に役立ててもらうためにウォルマート社が明らかにした主な優先事項について説明しました。まず、会社は従業員の安全と給料を守ることに注力すること。二つ目として、従業員やサプライヤーが生活し、働く地域社会に影響を与えることに投資。



三つ目として、日々の事業の継続性の維持。「こうした優先事項のように、私たちにとって重要なことを通じて極めて明確な道筋を設定し、彼らが**行うべきことをする時のサポート**役に徹したのです。」

McKenna氏は、従業員の権限強化への移行を、ゴムバンドを伸ばすことに例えて語りました。「**どんどん伸ばすと形も機能も変わります。元の状態に戻すことはできません。つまり、継続することを励まし、その結果得られる達成感が鍵になるのです。**」

また、McKenna氏は、ウォルマート社をより持続可能な未来へと導くという目標についても語りました。この目標には、**所有する全車両の自律走行型電気自動車への改良**や、買い物客への再利用可能なトートバッグの提供などあらゆるものを含む、変動要素が多数関わっています。ウォルマート社は、再生可能エネルギー100%を達成し持続可能な企業になるだけでなく、再生可能な企業、つまり、「単に害を**なさない**だけでなく、何世代にもわたって私たちや地球を取り巻くすべての資源を**再生・回復**させるようなシステム」になることを目指しています。

#### 主なポイント

グローバル企業は、特にパンデミックに直面した場合、地域社会に関連した意思決定を行う権限を地域のリーダーに与える必要がある

リーダーが会社の優先事項に沿った意思決定を行うための明確なガイドラインを設定する。

再生型企业とは、使用したすべての資源を、地球と子々孫々のために**還元**する企業である。

公式プログラム  
に戻る



# ポジティブな変化と コラボレーション: リーダーシップ

---

2021年6月23日(水)



## コロナ後の中国リテールの動向



**Dr. Wenzhong ZHANG**  
CEO,  
Wumart Group



**Weiwèn HAN**  
Managing Partner,  
Bain & Company

公式プログラム  
に戻る

午前中のセッションでは、**Bain & Company**のWeiwèn Han氏(Managing Partner)と中国初の近代的なスーパーマーケット・チェーン**Wumart**の創業者Wenzhong Zhang博士の両氏が登場し、再び中国にスポットが当てられました。2015年、Zhang氏は、従来のスーパーマーケットのオムニチャンネル統合を実現するためのプラットフォームであるDmallを共同設立しています。Zhang氏は、デジタル統合の重要性に加え、中国のリテールに影響を与えるその他の要因(統合やイノベーションなど)について論じました。

Han氏はまず、中国のリテール市場の背景を次のように説明しました。中国の中間層は、富裕層とそれ以外の層にさらに細分化されていますが、高齢者を含むすべての消費者のデジタル化が進んでいます。また、リテール部門で政府の規制が強まり、サプライチェーンの形が変わってきています。「しかし、一つだけ確かなことがあります。人は立ち止まってははいられないし、すべてを同時に行うこともできないということです。自分の中核となる得意な技術・分野が何であるかを見極め、闘う土俵を見極める必要があるのです。」

Zhang氏は、Han氏の考察に賛意を示し、WumartとDmallでの自分の経験に当てはめました。また、最近Wumartがドイツのリテール企業METROの中国事業の80%の株式を取得したことを例に、中国市場での統合について次のように話しました。METROの経営方法とHACCPの導入は、中国では例を見ないものであり、外国企業の過半数株式を取得することで、中国企業は競争市場で優位に立つことができます。



イノベーションについては、Zhang氏は、リテラーはデジタルやオンラインのツールだけでなく、ビジネスのすべての部分をアップグレードしなければならないと強調し、次のように語りました。「自らを成長させるため、生き延びるため、そしてより大きく強くなるためには、自己革新する必要があります。注目すべき分野はビジネスモデル、商品、ホームデリバリーなどです。」

[公式プログラムに戻る](#)

### 主なポイント

**中国の中間層市場は、富裕層と大衆消費者層に分かれている。**

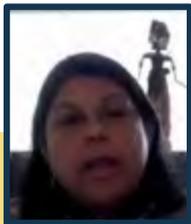
**デジタルトランスフォーメーションに着手する際には、戦う土俵を見極め、自分の中核となる得意な技術・分野から着手する。**

**企業の自己革新のためには、デジタルツールに合わせて製品を進化させる必要がある。**





## オンライン専業から オムニチャンネルへ： インドでの成功例



**Falguni NAYAR**  
Founder and CEO,  
Nykaa

このセッションでは、2012年に電子商取引プラットフォームとしてスタートしたインドのオムニチャンネルのビューティ&ライフスタイル・リテラー、Nykaaの創業者兼CEOであるFalguni Nayar氏が紹介されました。元投資銀行員のNayar氏が設立したこのユニコーン・スタートアップは、2020年には12億ドルと評価されています。

Nayar氏は、インドにある自宅からグローバルサミットに参加し、いかにビジネスを成功に導いたかを次のように語りました。「起業家はジェットコースターに乗る準備をしなければなりません。成功の極みでも奢らず、どん底でも落ち込んではいけません。前に進む強さと勇気を持ち、最終目標に焦点を合わせて一歩一歩積み上げていかなければなりません。」

自社独自のモバイルアプリケーションと、インドで人気のあるすべてのソーシャルメディアプラットフォームの両方で、Nykaa社のオンラインの存在感は実に重要です。Nykaa社は、Instagram、Facebook、YouTubeのフォロワーが多く、インフルエンサーや有名人とのコラボレーションでフォロワーを増やしています。モバイルの普及率が中国などの諸国に急速に追いつこうとしている国では、この戦略は今後ますます重要になってくるでしょう。

「デジタルプラットフォームで学んだ重要なことは、スケールを重視するということでした。」会社の歴史を振り返ると、プッシュ型マーケティングに成功して、多くの見込み客が集まり、Nykaa社のウェブサイトがクラッシュしたこともありました。

公式プログラム  
に戻る

「重要なのは、テクノロジーによって、当初考えていた以上のスケールを実現できるということです。そのための準備をしなければなりません。」

インドが様々な危機から徐々に回復していく中で、お客様がパンデミック後の世界で喜びを見出すお手伝いができることを楽しみにしています。インドの人々は「人生を前に進める準備ができており、パンデミックを過去のものにしたいと考えています。今回のように世界が逆境に見舞われたにもかかわらず、人も経済もいかに個人レベルで前に進む準備ができているかということが大きなモチベーションになっています。」

### 主なポイント

デジタルプラットフォームの開発では、スケールを重視する。想定以上の規模に対応する準備をする。

インド市場は、ますますデジタルに精通するとともに、海外ブランドへの関心が高まっており、10年以内に中国の現状に追いつく可能性が高そうである。

厳密には「必需品」とは見なされない化粧品などの消費財は、消費者がパンデミックから抜け出して生活を再開する際に需要が急増するだろう。

公式プログラム  
に戻る

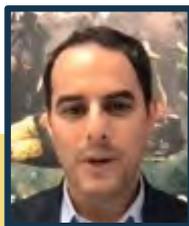




## ブランドへの信頼性を高める: ソリューション重視の物語



**Wai-Chan CHAN**  
Managing Director,  
The Consumer Goods  
Forum



**Simon SHELLEY**  
Vice President,  
Programme Partnerships,  
BBC StoryWorks



**Nickie OMER**  
Creative Director,  
Programme Partnerships,  
BBC StoryWorks

[公式プログラム  
に戻る](#)

昨年一年をかけて、BBC StoryWorksのクリエイターチームが、消費者やコミュニティの生活を向上させるために各社がどのような活動を行っているかを把握することを目的として世界各地のCGF会員企業を訪問しました。その結果できた短編ドキュメンタリーシリーズBetter Lives Through Better Business(より良いビジネスでより良い暮らしを)は、消費財が調達されノルウェーの海岸からコートジボワールのカカオ農園まで運ばれる活気ある様子を視聴者に紹介しています。このセッションでは、このシリーズが初公開され、企業が真実の物語を語ることによって消費者の信頼を築くにはどうしたらよいかが話されました。

BBC StoryWorks のSimon Shelley氏 (Vice President of Programme Partnerships) が、BBC Global NewsのコンテンツスタジオであるBBC StoryWorksのミッションを紹介しました。当スタジオでは、BBCの伝統に基づき、ブランドがステークホルダーや顧客とコミュニケーションを図るのに役立つコマーシャル作品を制作します。

「真実の物語をうまく伝えることができれば、お客様を視聴者として扱うことができれば、全く新しいレベルの信頼とロイヤルティを獲得することができます。しかし、意識が高いふりをしていると見られたり、消極的共感と見られたりしたときの失敗は命取りになります。」

BBC StoryWorksのNickie Omer氏(Creative Director of Programme Partnerships)は、ジャーナリズムの原則に根ざした正直な物語を伝えることの重要性を強調し、次のように語りました。私が演出する作品は、「情報を提供し、啓発し、楽しんでいただくだけでなく、会話を続けることを目的としています。」このようなソリューション志向型長編ストーリーは、ソーシャルメディアや従来の広告よりも完成度の高い物語を伝えることができます。

CGFのWai-Chan Chanマネージング・ディレクターは、BBC StoryWorksとのコラボレーションについての見解を次のように述べました。ソリューション志向のコミュニケーションを成功させる鍵は、すべての主張を行動で裏付けることにあります。「何かを言うにしても、ただ流行に乗るだけではいけません。根本的に会社がそれを信じていることが根底にあり、会社の骨の髄、DNAにまでそれが染み込んでいなければなりません。そうでなければ、化けの皮が剥がれてしまいます。」

### 主なポイント

**オンラインメディアと商業作品により、ブランドが自らの放送局となることができる。**

**ソリューション志向型物語は、ブランドがそのミッションを説明するのに役立つが、その物語は全て本物でなければならない。さもないと「意識が高いふりをしている」と思われてしまう可能性がある。**

**話題性のある問題に企業が黙っていることはますます難しくなっているが、企業が話すことには全て行動による裏付けがなければならない。**

公式プログラムに戻る





## ゲスト対談

### : DIRK VAN DE PUT氏、SATYA NADELLA氏

この特別対談では、世界有数の多国籍企業2社のCEOが、互いにインタビューする側とされる側になって、パンデミックにおける経験や将来の計画について質問をしました。



**Dirk VAN DE PUT**  
社長兼CEO, Mondelez  
International



**Satya NADELLA**  
CEO,  
Microsoft

[公式プログラムに戻る](#)

マイクロソフト社のSatya Nadella氏(CEO)は、一年を表す二つのキーワードとしてレジリエンスと共感を挙げ、次のように語りました。パンデミックの最中は、レジリエンスと共感が発揮されましたが、今後の危機に耐えるには、企業はこの両者への投資が必要です。レジリエンスについては、構造改革と、デジタルツインや分散型金融などのツールの活用を進めるべきです。また、すべての消費財(CPG)ブランドは、私が定義するところの「基本的にチャンネルに邪魔されることなく、顧客にアプローチできる」デジタル主権ブランドになるよう努力すべきだと強く申し上げたい。

また、リーダーは、知識と人材の組み合わせ、いわゆる社会資本の再構築にも注力しなければなりません。「コロナ禍で社会資本が大量に失われました。」

「会社のミッションと人とのつながりを作ること、社会資本を確実に取り戻すにはどうすればいいのでしょうか。」

しかし、共感には環境への配慮も含まれていなければなりません。オックスフォード大学のコリン・メイヤー経済学教授は、企業の「社会契約」について、人と地球のために利益のあるソリューションを生み出すこと、と書いています。「私たちは孤立して生きているのではありません。一緒に働くパートナーが集まるグローバルコミュニティの中で生き、そのためにあらゆる努力をしているのです。」

モンドリーズ・インターナショナル社のDirk Van de Put氏(Chairman & CEO)は、「絆」と「反省」という言葉を引用し次のように語りました。誰もが「自分の人生はどこに向かっているのだろうか。自分は何をしているのだろうか。自分がどこに向かっているのか自省すべきなのだろうか」と自問しているのではないのでしょうか。すべてのビジネスに構造的な変化が起きると思います。特に消費財業界では日々の仕事のあり方が変化すると思います。「仕事が変わり、仕事に対する考え方も変わったのです。」

### 主なポイント

企業は、将来的に、チャネルに邪魔されずに顧客にアプローチできるデジタル主権企業になるための投資をしなければならない。

パンデミックにより、企業は大量の社会資本を失った。仕事の本質が未来に向かって進化していく中で、企業は社会資本を取り戻していかなければならない。

企業の社会契約とは、人と地球のためになるソリューションを導き出すことである。

公式プログラムに戻る





## ゲスト対談 : Hubert Joly氏



**Hubert JOLY**  
Senior Lecturer,  
Harvard  
Business School,  
Former Chairman & CEO,  
Best Buy

次のゲスト対談は、ハーバード・ビジネス・スクールの上級講師、Best Buy 社の元会長兼CEOで、「The Heart of Business (ビジネスの心得)」の著者でもあるHubert Joly氏でした。この対談では、次の資本主義の時代は、崇高な目的と「人間の魔法」によって定義されるという仮説を提示しているベストセラー本The Heart of Businessの主なコンセプトが紹介されました。

「健康危機、経済危機、社会問題、人種問題、環境問題、地政学的緊張など、現在世界が直面している問題を見る限り、ミルトン・フリードマンの古い公式が機能していないことは明らかです。」企業がフリードマンのモデルから脱却するには、人を中心に据え、すべてのステークホルダーを受け入れ、利益を最大の目的とするのではなく、一つの結果として受け入れる必要があります。

公式プログラム  
に戻る



この新しい資本主義の鍵となるのは、従業員の中にある「人間の魔法」です。「Best Buy社で学んだことの一つは、社員一人ひとりが自分自身を物語の中の登場人物として考え、自分を駆り立てるものを仕事や会社の目的と結びつけ、その上で会社の目的のために、人間の魔法を完全に解き放つことができる環境を作ることが重要であるということです。」

この考え方は、決して特殊な思想ではなく、特に気候変動の現実直面している多くのトップ企業で採用されているものです。Best Buy社は電子機器の無料リサイクルサービスを開始し、Ralph Lauren社は最近、1度しか着ない商品の購入を防ぐために衣類のレンタル事業を開始するなど、企業はこの思想をすでに取り入れています。気候変動に対応するためのさらに大きな構造改革が目前に迫っています。「そこには危機感があります。すべての答えが出ているわけではありませんが、危機感を持って、ただひたすらに取り組む必要があります。」

### 主なポイント

従来のミルトン・フリードマンの資本主義モデルから脱却するには、企業は人を中心に据え、すべてのステークホルダーを受け入れ、単なる利益以外の目標を重視しなければならない。

成功している企業は、すべての従業員がブランドの物語と目的を自分自身に関連付けられるようにしている。

リーダーたちは、自分たちには地球と地球に生きる人々を守る重要な役割があることを認識しているため、多くの大企業では共感資本主義が浸透している。

公式プログラムに戻る





## 未来に向けた持続可能な食料供給の確保: 食品安全能力の構築がどのように役立つか



**John ELLENBERGER**  
Senior Vice President,  
Venture37,  
Land 'O' Lakes  
Foundation



**Tim HUNTER**  
Private Sector  
Partnerships and  
Fundraising,  
World Food Programme



**Dirk VAN DE PUT**  
Chairman and CEO,  
Mondelēz International

[公式プログラムに戻る](#)



このセッションでは、CGFの食品安全に関する行動連合である世界食品安全イニシアチブについて論じられ、営利・非営利の垣根を越え、すべての人が共有する安全な食への権利が強調されました。

GFSIのザ・コンシューマー・グッズ・フォーラムのErica Sheward ディレクターは「大企業がサプライチェーンの安全性を確保し、すべてが可能な限り良好な状態であるようにサポートすることは素晴らしいことですが、それがすべてではありません」と述べ、



**Erica SHEWARD**  
Director, GFSI,  
The Consumer Goods  
Forum

国連食料システムサミットへの参加や、グローバル・マーケット・プログラム (GMaP) (多くの中小企業の食品安全能力の向上を支援してきたGFSIの能力育成ツールキット)の再考など、手が回っていないところを組織がどのようにして担当して貢献しているかについて説明しました。

**Land 'O' Lakes 財団のVenture37 のJohn Ellenberger氏 (Senior Vice President)**は、東アフリカや南アジアなどの地域で協力している小規模食品生産者にGMaPをどのように活用しているかを紹介し、次のように語りました。「GMaPは、認証取得に向けた能力育成や技術的進歩だけでなく、品質に対する考え方を浸透させる基盤となる構造を整えます。」改善すべき点として、プログラムの適用範囲の拡大、チェックリストの簡素化、トレーニングの現地化が挙げられます。

**世界食糧計画 (WFP) の民間企業パートナーシップと資金調達担当ディレクターのTim Hunter氏**は、GFSIが食料不安に対処する方法を提案しました。WFPといえば、緊急食糧援助のイメージが強いですが、「WFPの仕事の多くは、緊急事態を脱却し、人々が安全で栄養のある食料を市場で手に入れられるように、市場を形成し整備することができるようにすることです。」GMaPは、小規模農家や食品生産者の能力を育成し、そのニーズに応えられるようにする助けとなります。

**GFSI理事会共同協賛者であるモンデリーズ・インターナショナル社のDirk Van de Put氏 (Chairman and CEO)**は、会話を主導し、次のような前向きな言葉で締めくくりました。「やらなければならないことはたくさんありますが、その道筋は、今まさに描かれようとしているようであり、私たち全員に役割があると思います。」

公式プログラム  
に戻る

### 主なポイント

**GFSIは、世界のフードサプライチェーンを保護することで、世界の飢餓撲滅の一翼を担うことができる。**

**グローバル・マーケット・プログラム (GMaP) は、GFSIの完全認証をサポートすべく考案されたものだが、世界の舞台に立つ予定がなくても、小規模企業の食品安全能力の育成に役立つかもしれない。**

**官・民および営利・非営利のコラボレーションが、世界の食の安全その他のSDGs向上の鍵となる。**





## サステナブル投資： 今回のメガトレンドをチャンスに変える には

今回のグローバルサミットでは、ESGに関する議論の多くが消費者の需要を中心に展開されていました。このセッションでは、2人の金融専門家が、ESGがビジネスに必須であるもう1つの理由を提起しました。その理由とは、投資家は価値観を共有できる企業を支持したいと考えるようになっているということです。

[公式プログラムに戻る](#)



**Catherine HOWARTH**  
CEO,  
ShareAction



**Brooke MASTERS**  
Chief Business  
Commentator and  
Associate Editor,  
Financial Times

責任ある投資と民主化された金融システムのためのキャンペーンを展開する慈善団体 **ShareAction** の **Catherine Howarth** 氏 (CEO) は次のように述べました。投資家は気候問題に特に注目しており、明確な移行計画により脱炭素化を推進している企業を支援しています。特にEUでは規制が強化され、この傾向が加速しています。

しかし、脱炭素化への道のりは険しく、投資家を満足させるためだけのやり方では達成できないことは認めます。

「温暖化を1.5度以内に抑えるために本当に必要なこととなると、実は、必要なペースで行動する意欲がない投資家や企業が大部分です。温暖化対策をどのようにサポートするかについて、本当に強力なグローバルかつマルチセクターの計画がなければ、地域やコミュニティの大部分が大きな不利益を被りかねません。」

フィナンシャル・タイムズ紙のBrooke Masters氏(Chief Business Commentator and Associate Editor)は驚くべき統計データを紹介しました。ブルームバーグによると、ESG関連ファンドの運用資産は2021年末までに38兆ドル、2025年には53兆ドルに達します。また年末までに米国企業の約3分の1が達成すべきESGに関連する取り組み(ESGマニフェスト)を設定する予定ですが、これらのすべてが現実的というわけでも、明確な行動計画に裏打ちされているわけでもありません。

「今後数年間は、企業の責任を問う取り組みが本格化するでしょう。そうした中で、達成可能な目標を設定するのが賢明というものです。また、目標設定を無難に抑える企業は、自社よりも小規模の競合他社や新規参入企業に追い詰められることになります。それは世界にとって素晴らしいことだと私は思います。」

### 主なポイント

消費者と同様に投資家も、企業がESG目標に取り組み、持続可能なミッションに沿って行動することをますます求めるようになっている。

今後数年間で規制が強化され、企業がESGへの取り組みについて責任を負うことになる。

「目標設定を無難に抑えてる企業は、自社よりも小規模の競合他社や新規参入者に追い詰められてしまう。」

公式プログラム  
に戻る





## 強制労働反対:今すぐ行動を！



**Emmanuel FABER**  
Former Chairman and  
CEO, Danone,  
and Former CGF Co-Chair



**Didier BERGERET**  
Director, Sustainability,  
The Consumer Goods  
Forum

[公式プログラム  
に戻る](#)

今回、**ダノン社のEmmanuel Faber氏(Former Chairman and CEO)**が、CGFのスタジオを訪れて**CGFのDidier Bergeretサステナビリティ担当ディレクター**と直接ディスカッションを行いました。話題は、Faber氏がCGFの理事会共同議長を務めていた時にその形成に関わっていた人権に関するCGF行動連合:強制労働をなくすために(CGF Coalition of Action Human Rights - Working to End Forced Labour)が中心で、Faber氏は、現在、グローバルなバリューチェーンに関わる1,200万人を含む2,500万人が苦しんでいる強制労働への取り組みの必要性を熱く語りました。

「強制労働は、ある意味で根本的な問題であり、すべての問題の根源です。自社の事業で強制労働が行われていないことを表明・保証できなければ、持続可能な企業を気取ることも、世の中を良くしようとしている企業だと気取ることもできません。」ダノン社でさえ、私が会社の透明性と持続可能性の向上に向けて舵を取っていた7年間を経ても、強制労働を利用していないことを保証することはできませんでした。

企業が、そのバリューチェーンにおける強制労働への取り組みが遅れている理由の一つに、この問題にまつわるタブーがあります。CGFは、そうしたタブーを取り除く場として機能することができます。「私たちが運営しているこうした連合は絶対に必要です。なぜならばCEOが自由に発言できる場だからです。CEOに公の場で強制労働について発言してもらうのはかなり難しい。なぜならば、弁護士はダメというし、法務顧問はダメというし、ソーシャルメディアマネージャーは反発があるかもしれないと言うからです。彼らの言っていることは正しいかもしれませんが。しかし、だからこそ、それがどれほど難しいか、どれほど挑戦的か、そしてどうすれば前に進めるかについて、安全に対話ができる場所が必要なのです。」

Faber氏は、連合の立ち上げに参加し、こうした対話の始まりに参加した後、メリットがあることを既に認識し、参加しているすべてのリーダーに、会話に参加するよう呼びかけました。「一丸となってこの問題を解決しましょう。おそらく3年後、5年後には投資に対する大きなリターンが得られるでしょう。それが私の話の主なポイントです。ぜひ、この連合に参加してください。」

### 主なポイント

世界には強制労働に苦しんでいる人が2,500万人おり、そのうち1,200万人がグローバル・バリューチェーンに関わっている可能性がある。企業は、自社のサプライチェーンにおける強制労働の存在を無視してはならない。

CEOは強制労働の問題を公の場で話すことを止められているため、CEOが強制労働に取り組むためには、CGFの行動連合のような場が必要である。

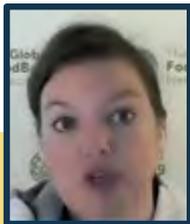
「自社の事業において強制労働がないことを表明・保証できなければ、持続可能な企業を気取ることも、世の中を良くしようとしている企業だと気取ることもできない。」

公式プログラムに戻る





## パンデミックにおける食料不安への対応



**Lisa MOON**  
President and CEO,  
The Global  
FoodBanking Network



**Ken MURPHY**  
Group Chief Executive,  
Tesco

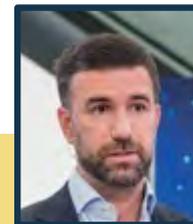


**Craig HANSON**  
Vice President  
for Food, Forest, Water  
& the Ocean,  
World Resources Institute

公式プログラム  
に戻る



このセッションでは、CGFのIgnacio Gavilanサステナビリティ担当ディレクターが進行役を務め、CGFの食料廃棄物対策に関する行動連合がオンラインステージに登場しました。スピーカーたちは、パンデミック後に長期化する懸念のについて次のように語りました。余った食料は、無駄にすることなく、最も必要としている人たちに届くようにすればよいのです。ただし、そのためには官と民、営利と非営利の間で橋を架けることが必要です。



**Ignacio GAVILAN**  
Director, Sustainability,  
The Consumer Goods  
Forum

**Global FoodBanking Network (GFN) の Lisa Moon 氏 (President and CEO)** は、まず、パンデミックが世界の食料不安に大きな影響を与えたことについて話しました。2020年には、推定9,500万人が地元のフードバンクを利用しましたが、産業界が更に協力をしてくれたおかげでGFNが配った食料の84%は余剰食料として提供されたものでした。最後に、フードビジネスのリーダーの皆さんに次のようなメッセージを伝えたいと思います。「私たちは、食べ物が余ってしまうのをどうしても防ぐことができない場合に、その食料を必要としている人々にタイムリーに再分配するにはどうしたらよいかについて皆さんや皆さんの会社のお役に立つことができます。」

**世界資源研究所 (WRI) の Craig Hanson 氏 (Vice President for Food, Forest, Water & the Ocean)** は、コロナ危機とそれが不平等に与える影響について、「コロナ危機は、経済危機、人道危機、健康危機であり、より良い世界に戻すためには、私たち全員の力が必要」と大局的な視点を述べ、Moon氏が示したコラボレーションを促進するための官の役割、食品を寄付する際の規制の壁の撤廃や、食品廃棄物を減らすための特典の用意などに触れました。

**テスコ社の Ken Murphy 氏 (Group Chief Executive)** は、食品廃棄物と、消費者やフードバンクからの需要の急増を同時に解決した方法を紹介しました。当社は、2020年に前年の2倍に相当する6,000万ポンドの食品を寄付しました。「ちょうどサプライチェーン全体が地震に見舞われたような衝撃を受けていた頃でしたが、実に驚くほどの反響がありました。」参加者の皆さん、食品廃棄物がなぜ発生するのか、どうすれば防ぐことができるのかを根本的により深く理解するために、連合、そして連合が行っている食品廃棄物に関する報告への取り組みに是非参加してください。

公式プログラムに戻る

### 主なポイント

パンデミックにより食料不安と食料廃棄のいずれも悪化したが、それと同時に、余剰食料を最も必要としている人々に再配分する協力活動も始まった。

規制当局は、企業が食品を寄付する際の障壁を取り除くことで、食品廃棄や飢餓の防止に貢献することができる。

CGFの参加企業は、食品廃棄物に対する行動連合に参加し、業界がサプライチェーン全体の廃棄物を理解し、廃棄物を防止する力になるべきである。





## ゲスト対談 : Safra Catz氏 グローバル・サステナビリティにおける テクノロジーの役割

この日は、SaaSなどのサービスを提供するクラウドコンピューティング企業であるオラクル社のSafra Catz氏(CEO)とのゲスト対談で幕を閉じました。Catz氏は、企業が持続可能性(サステナビリティ)の目標を達成するためにテクノロジーを活用する方法について次のように論じました。



Safra CATZ  
CEO,  
ORACLE

「消費者はこだわりを持っており、最も若い世代は、倫理的または持続可能な方法で生産されていないと感じた製品は使うことすらしません。最終的には、調達に関するものであれ、流通に関するものであれ、より良い意思決定を行うための情報があるかどうかということなのであり、その判断にテクノロジーは絶対に欠かせません。」センサー技術、ブロックチェーン、IoTなどでデータを収集するだけでなく、そのデータを分析してパターンを見つけ出すことも含めたデータは情報に基づいた意思決定の鍵となります。

この技術に投資していた企業は、パンデミックへの対応の準備がどこよりもできていました。「迅速に行動しないと本当に苦労するということ、そして迅速に行動することが絶対に重要だということがコロナで身に染みてわかりました。消費者のニーズに素早く対応できた企業は非常に好調でしたが、そうでない企業は実に苦労しました。」

私は、6歳でイスラエルから米国に移住してきましたが、敢えて申し上げますと、特に世界を動かすアルゴリズムを構築している企業にとっては多様な人材を獲得することが大切です。「最悪の結果は、バイアスのかかったデータセットを揃え、バイアスをさらに何度も繰り返すことです。」

公式プログラム  
に戻る

だからこそ、データに参加する個々人が多様であり、本当の意味での透明性を持つことが非常に重要なのです。」

Catz氏は、アルゴリズムにはまだバイアスがあるという率直な意見を述べた後、データサイエンスの世界を変える可能性に立ち返り次のように述べました。「データとそれを理解することで、最終的には、寿命が延び、より充実した人生を送り、世界中の苦しみを減らし、お互いに共有し、学び合うことができるようになることに疑問の余地はありません。」



#### 主なポイント

データを収集・分析するテクノロジー企業は、アルゴリズムにバイアスが生じないよう、多様な人材を確保しなければならない。

データは、成長を促進し、持続可能性を向上させ、その他すべてのビジネス上の必要条件を満たす、情報に基づいた意思決定を行う鍵となる。

先進的分析技術などに投資していた企業の方が、パンデミックの影響に対処する体制が整っていた。

[公式プログラムに戻る](#)

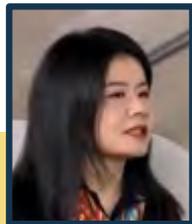


# ポジティブな変化とコ ラボレーション: 今後の展開

2021年6月24日(木)



## ブランドと消費者を インターネット・プラットフォームでつなぐ



**Fang QU**  
Co-Founder,  
Xiaohongshu



**Weiwei HAN**  
Managing Partner,  
Bain & Company

[公式プログラムに戻る](#)

このセッションでは、主に女性のZ世代のユーザーがブランドとつながり、インフルエンサーのコンテンツを通じて新製品や店舗の位置情報を知ることができる中国のソーシャルメディアと電子商取引のプラットフォーム小紅書の共同創業者Fang Qu氏を迎え、Bain & CompanyのWeiwei Han氏(Managing Partner)との対談が行われました。その対談の中で、Qu氏は、企業が小紅書や同様のプラットフォームを通じて消費者とのつながりを構築する方法を語りました。

現代の中国の消費者とブランドとの関係を、結婚に例えると、消費者とブランドのかつての関係はお見合いでした。すなわち消費者に選択肢が少なく、そこにあるものを受け入れ、そのブランドを支持し続けました。しかし、現在の消費者の場合、多くの選択肢があり、様々なブランドを知った上で購入したいと考えています。インターネット・プラットフォームは、ブランドをより身近なレベルで知るための一つの手段なのです。

コロナ禍は、生活の中でブランドと体験的な関係を築きたいという消費者の欲求を大いに高めました。「多くの人は、コロナによって多忙な仕事から離れ、休息、本当の意味での休息ができました。しかし、一度本来の生活を経験すると、完全には戻れなくなります。」「グランピング」(glamorous campingを語源とする造語)などのトレンドの高まりは、こうした「リアル」な体験への関心の結果と言えます。

小紅書や同様のプラットフォームは、人気コンテンツを通じて旅行や店舗、商品のショッピングを楽しませてくれます。こうしたコンテンツの多くは、KOL(キーオピニオンリーダー)やKOC(キーオピニオンコンシューマー)によって制作されています。KOLやKOCはブランドから報酬を得ていることが多いのですが、自分の大好きなものを伝えることに喜びを感じている一般のユーザーが制作したのもそれと同じくらいあります。「どのコミュニティも信頼の上に成り立っています。信頼を築きたいのであれば、まず共有する情報が真実であることが一番です。」

小紅書は、このようなコンテンツを通じて、ユーザーが目的を見つけ、より充実した人生を送ることができるよう力を貸しているのです。「若い人たちは消費に対する考え方が全く違います。彼らは消費によって日常のニーズを満たすだけでなく、自己主張をしているのです。」

#### 主なポイント

**消費者、特に若い世代の消費者は、もはや消費によって日常的なニーズを満たすことだけでなく、選択によって自分自身を主張している。**

**企業は、消費者がブランドを購入する前に、消費者がブランドを知り、関係を築くことができるようにする必要がある。**

**ブランドは、インターネットのプラットフォーム上で、KOLやKOCと提携し、消費者がブランドを知る手助けをすることができる。**

公式プログラム  
に戻る





## RACE TO ZEROに参加しよう



**Alan JOPE**  
CEO,  
Unilever



**Nigel TOPPING**  
UK High Level Climate  
Action Champion  
for UN Climate Talks,  
COP26



**The Rt Hon Lord  
GOLDSMITH**  
Minister for Pacific and  
the Environment,  
UK

公式プログラム  
に戻る

Race to Zeroは、企業、政府、投資家が二酸化炭素排出量ゼロという目標に向けて結集する、国連主導による世界的なキャンペーンです。CGFは作業部会を立ち上げ、消費財業界の企業がこの目標に向けて取り組めるように支援しています。このRace to Zeroキャンペーンのセッションでは、有力多国籍企業のCEOと国連の気候専門家対談し、レジリエントなゼロカーボン世界を実現するためにセクターを超えた協力が不可欠である理由について話しました。

**Nigel Topping氏(COP26の英国ハイレベル気候行動推進者)**は、Race to Zeroの背景と、実業界を動員するという点で、国連は何を成功とみなすかについて次のように説明しました。最大の目標は、地球温暖化を1.5度に抑え、干ばつ、熱ストレス、海岸浸食など、気候変動の避けられない結果に対するレジリエンスを更に高めていくことです。そのためには、毎年約4兆ドルの民間資金を動員する必要があります。「この10年は、公約の10年ではなく行動の10年にしなければならないのです。」

イギリスの法廷弁護士で、元イングランド・ウェールズ司法長官の**Peter Henry Goldsmith氏(ゴールドスミス男爵)**は映像録画で出演し、営利・非営利パネルで、官の視点を述べました。「限りある貴重な資源を浪費する我々の態度は、本質的に持続不可能であるだけでなく、まさに狂気の沙汰です。」これまでのRace to Zeroの成功を見て、このような姿勢は変えられると期待しています。

**ユニリーバ社のAlan Jope氏(CEO)**は、登壇するやいなや、グローバルサミットに参加した理由を述べました。「単刀直入に申し上げます。私がここに来たのは、できるだけ多くのCGF参加企業にRace to Zeroへの参加を呼びかけ、励まし、鼓舞し、参加しないのは恥だと思っていたただためです。」すでに登録している参加企業は31社です。再生可能エネルギーや環境再生型農業の採用など、当社ユニリーバがこの目的のために採用した変革の中には、会社のコスト削減につながったものもあります。「人々は自分のお金の使い道で自分の意思を示しています。市場の力が実際に働くようになれば、前向きになれると思います。」

### 主なポイント

この10年は、気候変動への対応ではなく、気候変動に関する行動の10年にしなければならない。

企業や投資家は、Race to Zeroに参加することで、署名企業3,000社のコーポレーションを活かして持続可能性の目標を達成することができる。

公的機関、民間企業、非営利団体は、既に気候変動に関し協力して行動している。参加しないと取り残されることになる。

公式プログラムに戻る





## フォレスト・ポジティブ



**Laurent VALLÉE**  
General Secretary,  
Carrefour Group



**Pascal CANFIN**  
Member of the European  
Parliament,  
Renew Europe Group



**Didier BERGERET**  
Director, Sustainability,  
The Consumer Goods  
Forum

[公式プログラム  
に戻る](#)

フォレスト・ポジティブとは、持続可能な調達だけでなく、世界中の責任ある森林管理の向上を目指した企業の森林保護モデルです。また、商品のサプライチェーンから森林破壊と森林劣化をなくすことを約束した参加企業を集めたCGFの行動連合の名称でもあります。このセッションでは、CGFのDidier Bergeret持続可能性担当ディレクターが進行役を務め、フォレスト・ポジティブ・モデルの重要性とフォレスト・ポジティブ連合の最近の成果について話し合いました。

CEOがリテラー・カレッジのフォレスト・ポジティブ連合の理事会共同協賛者になっているカルフルール・グループのLaurent Vallée氏 (General Secretary) が、カルフルールがこの活動を支援するためにとった措置、すなわち、サプライチェーンのすべてのつながりへの働きかけ、サプライヤーなどとの協力、定期報告の公開による透明性の促進について説明しました。そして、「私たちは、景観や森林を守り、回復させるためには、業界を変革するためのすべてのパートナーが一同となって断固たる行動を起こすことが必要であると強く確信しています」と述べ、政府や議員と協力して環境規制をサポートすることに意欲を示しました。

**Pascal Canfin氏(欧州議会議員)**は、規制の観点から、フォレスト・ポジティブへの企業の取り組みについて語りました。CGF連合、そしてカルフルのような企業による具体的な進展は、この取り組みが可能であることを規制当局に示し、それが法律制定の枠組みとなります。「私は議員であり、現場にいるわけではありません。パーム油を買うわけでも、ココアを売るわけでも、大豆の取引をするわけでもありません。ですから、現実に行っている企業と協力し合う必要があるのです。」また、2050年までに欧州の温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることを目的とした一連の政策、欧州グリーンディールについても触れました。このシステム変更により、50の法律を同時に改正することになります。「だからこそ、私はこの勝負に勝てると思っています。」

### 主なポイント

他のESGアクションと同様、フォレスト・ポジティブ・アクションは、そのつながりが世界のどこにあるのか、どのような規制条件下にあるのかに関わらず、サプライチェーンのすべてのつながりのステークホルダーを考慮しなければならない。

企業は議員とコミュニケーションをとって市場の状況に関する知識を伝え、規制を明確かつ達成可能なものにしなければならない。

サプライチェーンが相互に関連している関係上、欧州グリーンディールは、必然的に世界の他の地域に影響を与える新しいグローバルスタンダードを設定することになる。

[公式プログラムに戻る](#)





## 強くなる:製品データ連合は、データ交換をより速く、より簡単に、より効率的にするために急速に前進



**David TAYLOR**  
Chairman of the Board,  
President and CEO,  
Procter & Gamble



**Dr. Steffen GREUBEL**  
Chairman of the  
Management Board,  
METRO AG

[公式プログラムに戻る](#)

CGFの製品データに関する行動連合は、2022年までに、すべての製品が固有のIDを持ち、すべての固有の製品IDをリアルタイムで検証でき、すべてのブランドオーナー、リテーラー、プラットフォームが、同じグローバルデータモデルに従うようになることを目指しています。これらの目標は、CGFのすべての戦略的優先事項をサポートするとともに、参加企業の成長を促すことができるものです。この最後から二つ目のセッションでは、参加企業2社のリーダーが集い、最近の成果と将来展望を語りました。

プロクター・アンド・ギャンブル社のDavid Taylor氏(Chairman of the Board, President and CEO)は、製品のデータに関する行動連合で開始された四つのプロジェクトを紹介しました。

その四つのプロジェクトとは、GTIN(商品識別コード)の普及、Verified by GS1というGTINのグローバルに登録するデータベース、グローバルに一貫性のある必須属性を整理する、各属性ごとに同じ品質をグローバルに確保するデータの質のルールに関するもので、サプライチェーンの透明性、トレーサビリティ、効率性を支える鍵となるものです。「私たちの業界は信頼がすべてです。そして、信頼を得るためには、消費者が何かを手に入れるときに目当てのものを手に入れられるよう正確なデータを揃えることです。」他のCGF参加各社も製品データの取り組みに是非参加してください。

**METRO AGのSteffen Greubel氏 (Chairman of the Management Board)**は、この取り組みが企業や消費者にもたらしたメリットを紹介しました。正確なデータがあれば、消費者は商品の出所や全成分を理解することができるとともに、アレルギーを持つ人も安全でいられます。リテラーや卸売にとっては、オムニチャネル・ビジネスやプロセスの最適化が可能になります。AIや機械学習技術が業界内で普及していくと、高品質なデータはその促進にもつながります。「従業員を大切に、消費者を大切に、顧客を大切にする。そのためには正確なデータが必要です。なぜならば正確なデータがあればシステム全体を大切にできるからです。」

#### 主なポイント

製品データに関する行動連合が定める効率的データ共有のための四つの鍵は、GTINの普及、グローバルな登録データベース、一貫した必須属性、データ品質ルールである。

正確な製品データは、透明性とトレーサビリティを向上させ、消費者は、求めている出所、成分、アレルギーのデータを知ることができる。

AIや機械学習に支えられたデジタル革命は、サプライチェーン全体でのデータ共有があってこそ実現可能である。

公式プログラムに戻る





## 業界の次なる展開とCGFの貢献について



**Emmanuel FABER**  
Former Danone Chairman  
and CEO,  
and Former CGF Co-Chair



**James QUINCEY**  
社長兼CEO, The  
Coca-Cola Company,  
and CGF Co-Chair



**Özgür TORT**  
CEO,  
Migros Ticaret,  
and Former CGF Co-Chair

[公式プログラム  
に戻る](#)



**Daniel ZHANG** 社  
長兼CEO, Alibaba  
Group,  
and CGF Co-Chair



**Wai-Chan CHAN**  
Managing Director,  
The Consumer Goods  
Forum

グローバルサミットの最後は、これまでのセッションで注目を集め、CGFの主要プロジェクトを先導してきたCEOやリーダーたちが再び登場しました。

また、このセッションは、退任するCGFの共同議長たちが、組織の拡大と影響力の向上に向けて次に舵を取る新しいリーダーに後を託す引き継ぎの意味も込められていました。

退任する2人のCGF共同議長は、**ダノン社のEmmanuel Faber氏(Former Chairman and CEO)**と**Migros TicaretのÖzgür Tort氏**です。Faber氏は、自身が就任してからのCGFの変化を回想し、次のように語りました。「2年前、私たちは理事会として、業界に差し迫った問題や機会が山積みされている中で、影響力を高めなければならず、そのためには、より俊敏に動く必要があることを自覚していましたが、この点については、大きな進展がありました。」

Tort氏は次のように付け加えました。最近、行動連合のフレームワークが採用されたことにより、CGFの主要な優先事項について、より明確な道筋と具体的な成果が得られるようになりました。「すでに確立され、明確な成果と具体的なKPIがある構造から得られる成果について私は大変明るく捉えています。」

次期共同議長は、**コカ・コーラ社のJames Quincey氏(Chairman and CEO)**と**Alibaba GroupのDaniel Zhang氏(Chairman and CEO)**です。Quincey氏は、消費財業界全体に影響を与えることになる組織を率いることについて自身の考えを次のように語りました。「より集中し、より多くの人々を代表するよう努め、2年後には、業界と社会の発展に目だった変化をもたらすようにしなければなりません。」

Zhang氏は以前のセッションで、CGFを一種のプラットフォームとして活用するというビジョンを打ち出していました。このセッションでは、その考えをさらに発展させて次のように述べました。CGFは、独自の戦略、アジェンダ、成果を持つ地域委員会が別にあるともっと地域型になることができます。「CGFは単なる組織ではありません。私たち全員のためのプラットフォームでもあると思います。成功例だけでなく教訓も含め、私たちにはお互いに共有すべきことがたくさんあります。」

公式プログラムに戻る

### “ 主なポイント ”

**CGF参加企業は、そのコラボレーションと共通のコミットメントにより、他の企業よりもパンデミックへの対応力が高かったかもしれない。**

**行動連合は、CGFが、より明確な方向性、より結果重視の方向へと参加企業を導く役に立っている。**

**CGFは今後、より地域型で多様性に富み、プラットフォームをベースとした協力を目指し、さらに影響力を高めることに焦点を当てて取り組んでいく。**

# スペシャル セッション

— 2021年6月21日、22日、23日 —



スペシャルセッション

## 鏡を除いてコロナ後の消費を覗いてみよう



アクセンチュアの消費者調査チームは、世界各地で6万人以上の消費者を調査し、以下のような見解を導き出しました。消費者は消費財にますます健康目的を期待するようになった。消費は都心から家までではなく、家の中で生じている。新しいビジネスモデルを積極的に取り入れる。仕事と遊びを融合したライフスタイルを求めている。アクセンチュアの**Oliver Wright氏 (Senior Managing Director)**は、このような流れの中でチャンスを見出すには、消費財業界は「人々を消費者として考えることから、人々を人間として捉えることに転換する」必要があると述べました。

Wright氏は、消費者を人間として捉えることを学んで成功した企業の例を紹介しました。例えば、パーソナルスタイリングサービスStitch Fixは、AIを人間のスタイリストがバックアップし、顧客が自分のスタイルを表現できるようにサポートしています。マーケティング面では、モルソン・クアーズが、93歳のペンシルバニア州在住のOlive Veronesiさんを主役としたキャンペーンを展開し、自主隔離中に「I need more beer!!(ビールが足りない)」と書かれた看板を持っている写真が話題になりました。

米国ネスレ社のMel Cash氏(Chief Strategy)は、アクセンチュアの見解に同意し、次のように語りました。「一つはっきりしていることがあります。すなわち、家庭という概念が新たな重要性を帯びてきているということです。これを当社では家庭革命と呼んでいます。」その革命に参加するため、当社は、食事と食べる機会の間の明確な境の曖昧化または消滅、家庭で料理を習う人が増えていることを指す家庭内発見、繋がり的重要性という三つの重要な分野に焦点を当てています。「私たちは、世の中にコロナによる混乱が様々に存在しますが、そのうち一部は収まっていき、一部はそのまま残り、人々や人々の家庭の生活に新しい日常を生み出すものと考えています。」



**Oliver WRIGHT**  
Senior Managing  
Director,  
Accenture



**Mel CASH**  
Chief Strategy Officer,  
Nestlé USA

[公式プログラム  
に戻る](#)

### 主なポイント

消費はますます家庭にシフトしており、企業は家庭にいる消費者に対応する必要がある。

新しい流れや需要を理解するため、企業は消費者を人として理解する必要がある。

消費者は、お気に入りブランドとの魅力的で楽しいつながりを求めている。



スペシャルセッション

## 健康志向： 新たなヘルス&ウェルネス目標へと消費者を導く方法



コンサルティング会社AlixPartnersのTony Reynolds氏(Director)は、同社主催のスペシャルセッションの冒頭で「パンデミックの影響で、消費者のヘルス&ウェルネスに関する意識が高まったことは誰もが認めるところでしょう。また、環境、社会、ガバナンスの問題は、依然として多くの取締役会の議題として非常に高い位置を占めています」と述べ、体に良い商品群を通じてこの二つの要求に対応する方法を同僚とともに伝えてくれました。

Andy Searle氏(Managing Director)は次のように述べました。当社AlixPartnersなどの調査によると、消費者が健康により良い食品を求めていることは明らかです。「しかし、健康に良い食事をしたいと思っている人の中で、実際に健康に良い食事をしていると感じている人は半分以下です。ですから、啓蒙から脱却し、人々が正しい健康的な選択ができるような支援に移行する必要があります。」また、アンケートの回答者は、よりサステナブル(持続可能)な製品が欲しいとも言っています。

AlixPartnersのDavid Garfield氏(Managing Director)は、健康と持続可能性のどちらの需要にも応えようとする企業は、それを誠実さと信頼性をもって行わなければなりませんと忠告をした上で次のように述べました。「どんなラベル表示でも、どんなマーケティング・メッセージでも好きなようにできますが、消費者は、企業やブランドの目指すものが製品で本当に実現されているかどうかを判断することに非常に長けています。」

また、アクセンチュアのスペシャルセッションでも論じられたように、体に良い新製品は、消費者の消費習慣の変化に対応する必要があります。「携帯性、利便性、一回分に分けるなど気の利いた対応を行う企業は、仕事や遊びの環境が変化しても、消費者のライフスタイルを健康に保つことができるでしょう。」



**David GARFIELD**  
Managing Director,  
AlixPartners



**Andy SEARLE**  
Managing Director,  
AlixPartners



**Tony REYNOLDS**  
Director,  
AlixPartners

[公式プログラムに戻る](#)

### 主なポイント

消費者は健康により良い製品を求めているが、健康により良い選択をする能力に自信がない。企業はその選択を支援することができる。

マーケティングメッセージやラベル表示は、企業の目指すものや行動に裏打ちされたものでなければならない。

仕事や遊びの環境が変化する中で、携帯性、利便性、一回分に分けるなどの選択肢は、消費者のニーズに応えることができる。



スペシャルセッション

## プラットフォームプレイで顧客を魅了し、 競合他社に差をつける



2019年にプラットフォーム戦略を立てる必要性に関するセッションを主催したカーニー社の専門家らが、参加者が次のステップである実行に取り組めるよう再び集結。Kearney社の **Mirko Warschun氏 (Senior Partner and Europe Lead on Consumer Industries & Retail Practice)** は、これらのオンラインスペースについて、「収益性の高い成長を実現し、楽しい顧客体験を整備する機会、そしてコミュニティ、コンテンツ、ライフスタイルサービス、商取引が共存する場所を提供するもの」と紹介しました。

次に、カーニー社の同僚たちが、ブランドが消費者との関係構築のためにプラットフォームを活用して成功をおさめた例を紹介しました。Eric Gervet氏 (**Senior Partner and Advisor in Digital Transformation & Innovative Growth Strategies**) は、Run ClubやTraining Clubなど、ナイキの相互に繋がるプラットフォームを紹介し、「強力なプラットフォームを開発することは、成長、革新、大規模加速に直接つながるトリプルダブル戦略の中核をなすものです」と述べました。

**Rhiannon Thomas氏 (Partner and UK Lead on Consumer Industries & Retail Practice)**は、これらのプラットフォームがオムニチャネル戦略を支える可能性を指摘しました。例えば、セフォラやクローガーといったリテラーは、店舗とオンラインの体験をつなぐプラットフォームを整備し、既存のロイヤルティプログラムと連携しています。Thomas氏は、「これらのプラットフォームは、完全に消費者基準でなければならず、完全に消費者中心で、ターゲットとする主要なペルソナ(典型的ユーザー)を対象とする必要があります」と語りました。また、Thomas氏らは、企業は初期段階で過剰な投資をするのではなく、徐々にプラットフォームを増強していく必要があると力説しました。



**Eric GERVET**  
Senior Partner, Advisor  
in Digital Transformation  
& Innovative Growth  
Strategies,  
Kearney



**Rhiannon THOMAS**  
Partner, UK Lead  
Consumer Industries &  
Retail Practice,  
Kearney



**Mirko WARSCHUN**  
Senior Partner,  
Europe Lead Consumer  
Industries  
& Retail Practice,  
Kearney

公式プログラム  
に戻る

### 主なポイント

プラットフォームは、「収益性の高い成長を実現し、楽しい顧客体験を整備する機会、そしてコミュニティ、コンテンツ、ライフスタイルサービス、商取引が共存する場」である。

プラットフォームは、消費者中心であり、ブランドがターゲットとしている主なペルソナ(典型的ユーザー)を対象としたものでなければならない。

プラットフォームへの投資は、エコシステムを活用して徐々に拡大していくべきである。



スペシャルセッション

## AIの積極的適用



世界的な経営コンサルティング会社であるボストン・コンサルティング・グループ(BCG)は、スペシャルセッションを開催し、競争力を維持するためにAI能力を加速させることを参加者に呼びかけました。BCGのSylvain Duranton氏(Managing Director and Senior Partner)は、冒頭、AIの重要性を示す統計データを紹介し、次のように語りました。当社のデータによると、最先端のAI分析を導入している10%の企業は、平均よりも5カ月早くコロナ前のレベルに回復し、事業が中央値より8%高い水準で成長しています。「非常に複雑な状況に直面したとき、チームが効果的な意思決定を行う際にAIほど素晴らしいツールはありません。」

同じくBCGのJessica Apotheker氏(Managing Director and Partner)も同意見でした。Apotheker氏は、自身の関心分野であるマーケティングアグリゲーションAIツールの未開発の力を中心に論じ、「洞察の細かさ、正しい判断を下す頻度、そして降格の判断の一貫性などがどれほど優れているのかはコロナのおかげで更に強く確認されています。」と述べました。

そして、自身もマーケターだったことから、マーケティングチームには、クリエイティブ系を重視するだけでなく、データ系の一連のスキルを持つ人材を採用することを呼びかけました。

150カ国で600以上のビールブランドを展開する多国籍飲料会社アンハイザー・ブッシュ・インベブのFelipe Aragao氏(Global Vice President of Analytics)は、自社での経験をもとにAIに関する考察を次のように述べました。「市場には非常に多くのSKUがあり、消費者は選択肢の余りの多さに迷うこともあるでしょう。AI分析を使って、企業にとっても、顧客や消費者にとっても最適な選択が分かることはとても重要なことです。」



**Sylvain DURANTON**  
Managing Director and  
Senior Partner,  
Boston Consulting Group



**Jessica APOTHEKER**  
Managing Director  
and Partner,  
Boston Consulting Group



**Felipe ARAGAO**  
Global Vice President  
of Analytics,  
Anheuser-Busch InBev

[公式プログラムに戻る](#)

### 主なポイント

AI分析への投資が多かった企業ほど、パンデミックからの回復が早かった。

AIは、サプライチェーン管理からマーケティングまで、企業内のあらゆる部門をサポートできる。

「非常に複雑な状況に直面したとき、チームが効果的な意思決定を行う際にAIほど素晴らしいツールはない。」



スペシャルセッション

## デジタル技術を駆使し、リスクを先取りし、あらゆる状況に対応



世界的衛生管理企業であるエコラボ社の専門家チームがパネルディスカッションを行い、同社の顧客がデジタル技術を用いてパンデミックのリスクを軽減し、水不足や気候変動などの他のリスクに備えた方法について論じました。進行役はエコラボ社の **Chris Morgan氏 (Vice President and General Manager of Digital Growth, Industrial Group)** が務め、スピーカーらは、企業は、兆しが見えている課題に対して、今からソリューションを開発する必要があると結論付けました。

**Chris Roberts氏 (Executive Vice President and General Manager of Global Food and Beverage)** は、Microsoft HoloLens によるリモート監査や、エコラボ社の3D TRASAR 技術によるリアルタイム・モニタリングなど、パンデミック時に顧客企業が従業員や消費者の安全を確保できるようエコラボ社が開発した対処策について説明し、「パンデミックの全期間を通じ、当社は、デジタル技術を使って顧客をサポートし、顧客が彼らの顧客を非常に合理的な方法でサポートし続けることができました。」と語りました。

**Kevin Doyle氏 (Vice President of Commercial Digital Solutions)** は、各種アプリケーションのデジタルソリューション開発の裏にあるプロセスについて説明しました。それは「自分の最も影響力のある分野を見つけ、その分野を分解して一口サイズの追求したいことまで突き詰めること」です。

続いて、Emilio Tenuta氏 (Senior Vice President and Chief Sustainability Officer) が、その枠組みをエコラボ スマート・ウォーター・ナビゲーターを通じて水管理に適用する方法を説明し、「水をより効果的に管理することができれば、二酸化炭素の排出量も減らすことができ、特に気候変動に対する活動に関しては大きな違いとなる」と語りました。



**Chris MORGAN**  
VP & GM,  
Digital Growth,  
Industrial Group,  
ECOLAB



**Chris ROBERTS**  
Executive Vice President  
and General Manager,  
Global Food & Beverage,  
ECOLAB



**Emilio TENUTA**  
Senior Vice President  
and Chief  
Sustainability Officer,  
ECOLAB



**Kevin DOYLE**  
VP, Commercial  
Digital Solutions,  
ECOLAB

[公式プログラムに戻る](#)

### 主なポイント

パンデミックにより、企業が危機、特に水不足や気候変動などの既知のリスクに備える必要があることが明らかになった。

効果的なデジタルソリューションを開発する際には、最大の影響を与える分野を特定し、それを「一口サイズ」に分解する。

合理的な水管理は、気候変動対策にも、避けられない影響への対応にも役立つ。

## 消費財業界がバリューチェーン全体で拡張性のあるデジタル統合を推進するために



このセッションでは、IBMのリーダー2人がGS1 UKのAnne Godfrey氏(CEO)とパネルディスカッションを行い、サプライチェーン全体のトレーサビリティのデジタルソリューションについて論じました。進行役はIBM社のLuq Niazi氏(Global Managing Director for Consumer Industries)が務めました。同氏は、消費者はますます持続可能なサプライチェーンを求めているというInstitute of Business Valueの調査結果を引用し、「それができれば、私たちには大きなチャンスがある」と述べました。

IBM社のTom Woodham氏(Partner and Supply Chain and Procurement Consulting Leader)は、さらに、英国のBrexit(欧州連合離脱)に伴う関税や貿易取引の展開など、デジタル・ソリューション・プロバイダーが対応を迫られる可能性のあるサプライチェーンの課題を挙げました。このような変化は、英国やその他の国の既存のサプライチェーンを混乱させることとなります。Woodham氏は、「混乱の時にはいつもワクワクします。なぜなら、混乱は新しい働き方、新しい技術へのきっかけとなるからです。技術でリードし消費者が求めるものを提供する新しいプレーヤーがすぐに登場すると思います。」

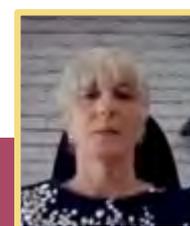
パンデミックの最中にGS1 UKの最高経営責任者に就任したAnne Godfrey氏は、GS1がIBMと共同で行った、完全なトレーサビリティは、規制当局や消費者の関心が最も高い製品から始めるべきであることを立証したプロジェクトを紹介しました。Godfrey氏は、デジタルソリューションでトレーサビリティを確保するために標準化団体が行っている取り組みを支持し、「エンドユーザー、消費者ができるだけ情報を得て保護されるような方法を、競争法を考慮しつつ、グローバルかつローカルに見つけ出す必要があるのです」と訴えました。



**Luq NIAZI**  
Global Managing  
Director Consumer  
Industries,  
IBM Corporation



**Tom WOODHAM**  
Partner, Supply Chain  
and Procurement  
Consulting Leader,  
IBM Corporation



**Anne GODFREY**  
CEO,  
GS1 UK

[公式プログラムに戻る](#)

### “ 主なポイント ”

サプライチェーンの混乱は、効果的なソリューションを開発できる新技術を持った参加者にとって機会となる。

デジタル・トレーサビリティ・ソリューションは、規制当局や消費者の関心が最も高い分野のSKUに最初に適用すべきである。

標準化団体、デジタル・ソリューション・プロバイダー、その他のステークホルダーは、サプライチェーン全体のトレーサビリティ向上に向けて協力できる。



スペシャルセッション

## 未来予想図 市場へのルート



企業向けソフトウェア会社セールスフォースは、ブランドが、個別化した消費者エンゲージメントを実現しつつ、ESG目標の達成をサポートする会社です。このセッションでは、セールスフォースのリーダーたちが、同社の製品を使用しているトップブランドの代表者たちに、セールスフォースとのコラボレーションの重要性について説明してもらいました。

プロクター・アンド・ギャンブル社で消費財業界のキャリアをスタートさせたセールスフォースのGavin Patterson氏(Chief Revenue Officer)は、「消費者主導のデジタル化により、消費財業界のあらゆる側面が完全に一変し、消費財全般でデジタル・ディスrupterのDNAが取り込まれ、内側からのディスラプション(創造的破壊)が進んでいます」と語りました。

セールスフォースのLynne Zaledonis氏(Executive Vice President of Industries Marketing)は、デジタル・ディスラプターから学んだ昔からあるブランドの一例としてケロッグ社のMonica McGurk氏(Chief Growth Officer)を紹介しました。McGurk氏は、次に仕入れるべき商品の提案、アウトレットでの実行機会の特定、無駄の排除、水の使用量の最適化などに、どのように機械学習や高度な分析を利用しているかについて説明し、「デジタルやデジタルトランスフォーメーションが、(ビジネスの)どの部分にも大きく関わってくる可能性があることは容易に想像がつかます」と語りました。

続いて、セールスフォースのJennifer MacLachlan氏(Senior Vice President of Solution Engineering)がマコーミック社のDiane Levin氏(Chief Information Officer)を紹介。Levin氏は、デジタル技術がどのように同社の持続可能性と透明性をサポートしているか、どのように顧客に関する理解を助け、電子商取引や消費者への直接販売の成長を可能にしているかについて説明し、「データの力を引き出したことで、まさに競争優位性が生まれ、社内のイノベーションを誘発しています」と述べました。

 <b>Diane LEVIN</b> Chief Information Officer, McCormick	 <b>Gavin PATTERSON</b> Chief Revenue Officer, Salesforce	 <b>Monica McGURK</b> Chief Growth Officer, Kellogg's
 <b>Lynne ZALEDONIS</b> Executive Vice President, Industries Marketing, Salesforce	 <b>Jennifer MACLACHLAN</b> Senior Vice President of Solution Engineering, Salesforce	

[公式プログラムに戻る](#)

“ **主なポイント** ”

オープンデータを活用し、変換することで、有意義な規模の予測的洞察を引き出すことができる。

往々にして大企業は新しいソリューションの導入に時間がかかるが、迅速に導入すればアジャイル(機敏)でレジリエントな(回復力がある)状態を維持することができる。

コロナに対応して開発されたソリューションは、今後、コロナ以外の多くの問題に適用される可能性がある。



スペシャルセッション

## 未来予測:ユニリーバ社とPAコンサルティングが画期的な予測プラットフォームを発表



新型コロナウイルスの拡大を予測するツールCovid Awareness Situation Intelligence (CASI)をユニリーバ社と共同で開発したPAコンサルティングが主催したこのスペシャルセッションでもデジタルに関する話題が続きました。

PAコンサルティングのRichard Chamier氏 (Data Analytics Expert and CASI Development Lead)は、毎日250,000件以上の新しいオープンソース・データ・ポイントの収集・変換を行うCASIの技術について説明しました。このデータをもとに、短期および30日間の予測をそれぞれ80%と75%の精度で行い、世界中のユニリーバ社のチームがアクセスできるライブダッシュボードに表示します。Chamier氏は、「私たちは、オープンデータを迅速に活用し、変換することで、有意義な規模のインテリジェントで予測的な洞察を導き出せることを立証しました。これにより、世界的なトレンドの管理から仕事の未来の再考まで、パンデミックをはるかに超えるエキサイティングな機会が生まれます」と語りました。

ユニリーバ社のWei Ling Lim氏(General Counsel of Global Supply Chain)は、人間が時間をかけて手作業で行っていたコロナの感染データの分析を代わって行うようになった予測ツールCASIをユニリーバ社がどのように適用したかを説明し、「データを得るためにいくつもの場所を手作業でクリックする必要がなく、時間を大幅に節約できるため、利便性について非常に好意的な意見が寄せられました」と述べました。

PAコンサルティングのWil Schoenmakers氏(Global Head of Consumer, Retail and Manufacturing)は、CASIプロジェクトで最も印象的だったのは、開発と実施のスピードだったと述べました。「通常、大きな組織は少し保守的なのです」と述べ、このツールをいち早く採用したユニリーバ社の「勇気」を称賛しました。そして、他の大企業にも同様の勇気を持つよう呼びかけました。



**Wei Ling LIM**  
General Counsel, Global  
Supply Chain,  
Unilever



**WIL SCHOENMAKERS**  
Global Head of  
Consumer,  
Retail and Manufacturing,  
PA Consulting



**Richard CHAMIER**  
Data Analytics Expert  
and CASI  
Development Lead,  
PA Consulting

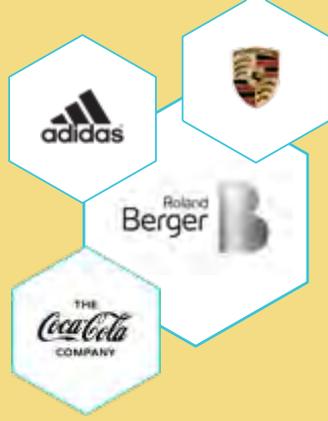
[公式プログラム  
に戻る](#)

### 主なポイント

昔からあるブランドは成功を維持するために、デジタル・ディスラプターから学び、社内でディスラプション(創造的破壊)を起こしている。

デジタルトランスフォーメーションは、水使用量の最適化からアウトレットの実行機会の特定まで、ビジネスのあらゆる部分に影響を与える可能性がある。

高度な分析により、企業は消費者が次に何を欲しがるかを予測し、トレンドの到来に合わせて製品を棚に並べることができる。



スペシャルセッション

## 愛されるブランドの思考と行動：ポルシェ、アディダス、コカ・コーラとのコラボレーション

How important is it, that your love brand creates unforgettable **E.XPERIENCES** for you?



Whether important / important



消費者は何がきっかけでブランドを好きになるのでしょうか。今回のスペシャルセッションでは、経営コンサルタント会社ローランド・ベルガーのリーダーたちと、世界的に有名なブランドのマーケティング担当者が、この問いに答えるべくパネルディスカッションを行いました。

公式プログラムに戻る

ローランド・ベルガーのHelen Saade氏(Senior Project Manager)が、ローランド・ベルガーのLOVE(愛)の定義、すなわち消費者のニーズに耳を傾け、希少性のあるものを提案し、消費者中心のバリューチェーンを構築し、忘れられない体験を創り出すという枠組みを紹介し、「実際にブランド愛と人間関係の共通点を紹介したいと考えています」と述べました。

次に、同じくTobias Göbbel氏(Senior Partner)が、ローランド・ベルガーがこの枠組みに至った過程について説明しました。調査の結果、ブランド愛を獲得・維持するために最も重要な要素は目的重視であることがわかりました。「貴社が愛されているブランドであっても、消費者との約束を果たせなければ、貴社の製品は買われなくなる可能性があります。」

続いて、アディダス、コカ・コーラ社、ポルシェAGのリーダーたちが、消費者に愛され続けるための秘訣を語りました。アディダスのClaus-Peter Mayer氏(Senior Vice President of Brand Europe)は、アディダスの限定発売の裏にある希少性モデルと、ブランドを愛するコミュニティを作るために用いているプラットフォームについて話しました。

コカ・コーラ社のMichael Willeke氏 (Integrated Marketing Experience Director, Europe) は、昔から多様性と包括性を重視してきた同社の広告戦略について重点的に話しました。そして最後に、ポルシェAGのOliver Hoffman氏 (Global Director of Marketing Communications)が、世界で石油を燃料とする自動車離れが進む中で、若い消費者に自動車ブランドを愛し続けてもらうというテーマで話しました。



**Helen SAADE**  
Senior Project Manager,  
Roland Berger



**Michael WILLEKE**  
Integrated Marketing  
Experience Director  
Europe,  
The Coca-Cola Company



**Tobias GÖBBEL**  
Senior Partner,  
Roland Berger



**Claus-Peter MAYER**  
Senior Vice President  
Brand Europe,  
adidas



**Oliver HOFFMANN**  
Global Director  
Marketing  
Communications,  
Porsche AG

[公式プログラムに戻る](#)

### 主なポイント

ブランド愛には、消費者のニーズに耳を傾け、希少性のあるものを提供し、消費者中心のバリューチェーンを構築し、忘れられない体験を作り上げることが必要である。

愛されているブランドは、現在の栄光に満足してはならず、いつまでも愛されていると期待してはならない。消費者が期待する価値を維持し、需要の変化に対応しなければならない。

メッセージの中で多様性と包括性に取り組んでいることを示すことで、ブランドはより幅広い層の消費者や熱心なファンを獲得することができる。

# TECH TALKS

Tech Talksでは、参加者がグローバルサミットのメインプログラム以外にも、より実用的で焦点を絞ったテーマについて話を聞くことができました。コンテンツを共有し、グローバルサミット参加者と時間を持ってくださった以下のTech Talks協賛各社に感謝申し上げます。



大きな経済的負担なくオンライン・グローサリーを強化するために、リテラーとCPGサプライヤーの共同課題



CPGサプライヤーからリテラー、消費者まで、エンド・ツー・エンドのデジタルトランスフォーメーションをシームレスに実現する方法



新しいサービスの形：FMCGとリテールにとって次の大きなチャンス



エンド・ツー・エンドの見える化のためのSpotify Moment



データ：プライバシーと親密さの両立技術



過去・現在・目的：2022年以降に定着する持続可能な購買行動の先取り

公式プログラムに戻る



データコラボレーション：イノベーションの未来とビジネスの意思決定の適切化



真の知識は力なり：持続可能な食品のエンパワーメント



フォレスト・ポジティブ・コラボレーション：気候変動、多様性、公平性、包摂性への対応



# SEE YOU IN 2022

(2022年にお目にかかりましょう)

# ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム紹介

ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)は、参加企業が主導し、平等を基本とするグローバルな業界ネットワークで、世界中の消費財業界に役立つ実践と規格の世界採用を呼びかけることを目的としています。消費財のリテラー、メーカー、そのサービスプロバイダーをグローバルに結ぶという独自の位置づけで、専門的な立場から、業界全体で人と地球の両方に利益をもたらすようなポジティブな変化を推進し、参加企業が長期的かつ持続可能な事業の成長を確保できるようにします。

[www.theconsumergoodsforum.com](http://www.theconsumergoodsforum.com)



**GLOBAL  
SUMMIT**  
VIRTUAL  
2021

## グローバルサミット: プレミア FMCGビジネスネットワーク

ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラムのグローバルサミットは、世界で最も成功しているリテラー、メーカー、サービスプロバイダーのCEOが集結するビジネスイベントです。このユニークなイベントは、毎年1,000人のビジネスリーダーや主なステークホルダーが一堂に会する必要不可欠な場、CEO同士が話す場である他、世界や地域の専門家からの洞察や学びもある場、現在そして将来的に業界が直面する重要な問題や課題について発言し議論する場です。

### EMEA – INTERNATIONAL HQ

(+33) 182 00 95 95

[membership@theconsumergoodsforum.com](mailto:membership@theconsumergoodsforum.com)

### ASIA-PACIFIC OFFICE

(+81) 3 6457 9870

[tokyo@theconsumergoodsforum.com](mailto:tokyo@theconsumergoodsforum.com)

### AMERICAS OFFICE

(+1) 301 563 3383

[washington@theconsumergoodsforum.com](mailto:washington@theconsumergoodsforum.com)

### CHINA OFFICE

(+86 156 1857 0303)

[shanghai@theconsumergoodsforum.com](mailto:shanghai@theconsumergoodsforum.com)

### LATAM OFFICE

(+57 1520 7159)

[bnacts@theconsumergoodsforum.com](mailto:bnacts@theconsumergoodsforum.com)