

# 消費財メーカーのDX

## DX3.0を担う企業が次世代の業界リーダーに



土橋和成



小針清孝

### CONTENTS

- I 消費財メーカーの抱える課題とDXによる打開の可能性
- II 消費財メーカー各社に共通した有効性を期待できる「DX1.0」
- III ビジネスモデル変革である「DX2.0」は試行錯誤の段階
- IV 「DX3.0」を主導する企業こそが次世代の業界リーダーに
- V 目指す姿や投資余力に応じて自社に合ったDX推進のあり方を見極める必要

### 要約

- 1 消費財メーカー（食品、飲料、アパレル、日用品、トイレタリー、化粧品などの生産販売を行う主に製造業）は大量生産大量販売型モデルを成功体験としてきたが、市場の成熟および消費者の価値観・行動変化を受けて徐々に機能しなくなってきている。また大量生産大量販売は、廃棄問題や環境負荷の増大といった社会課題を生み出した側面もある。
- 2 事業運営の観点からも社会課題解決の観点からも、大量生産大量販売型の見直しが必要となってきた。大量生産大量販売型モデルを見直す一つのアプローチとして、各社が取り組むデジタルトランスフォーメーション（DX）は有効な手段となる。
- 3 野村総合研究所（NRI）では、DXについて1.0/2.0/3.0という概念を提唱しており、既存ビジネスの業務プロセス変革に寄与する「DX1.0」、デジタルで新しいビジネスモデルそのものを生み出す「DX2.0」、デジタルの力を使って社会のパラダイム変革や社会課題解決を目指す「DX3.0」と定義している。業界のリーダーポジションにある企業は、社会課題解決に向けての影響力が大きいため、周辺企業を巻き込む役割を担い、DX3.0を主導すべきである。
- 4 社会課題に無関心と見なされると、いずれ消費者から選択されなくなる懸念もある。将来的には、社会課題解決型経営を目指す企業こそがリーダーを担う立場になるだろう。

# I 消費財メーカーの抱える課題とDXによる打開の可能性

## 1 見直しの時期にある

### 大量生産大量販売型モデル

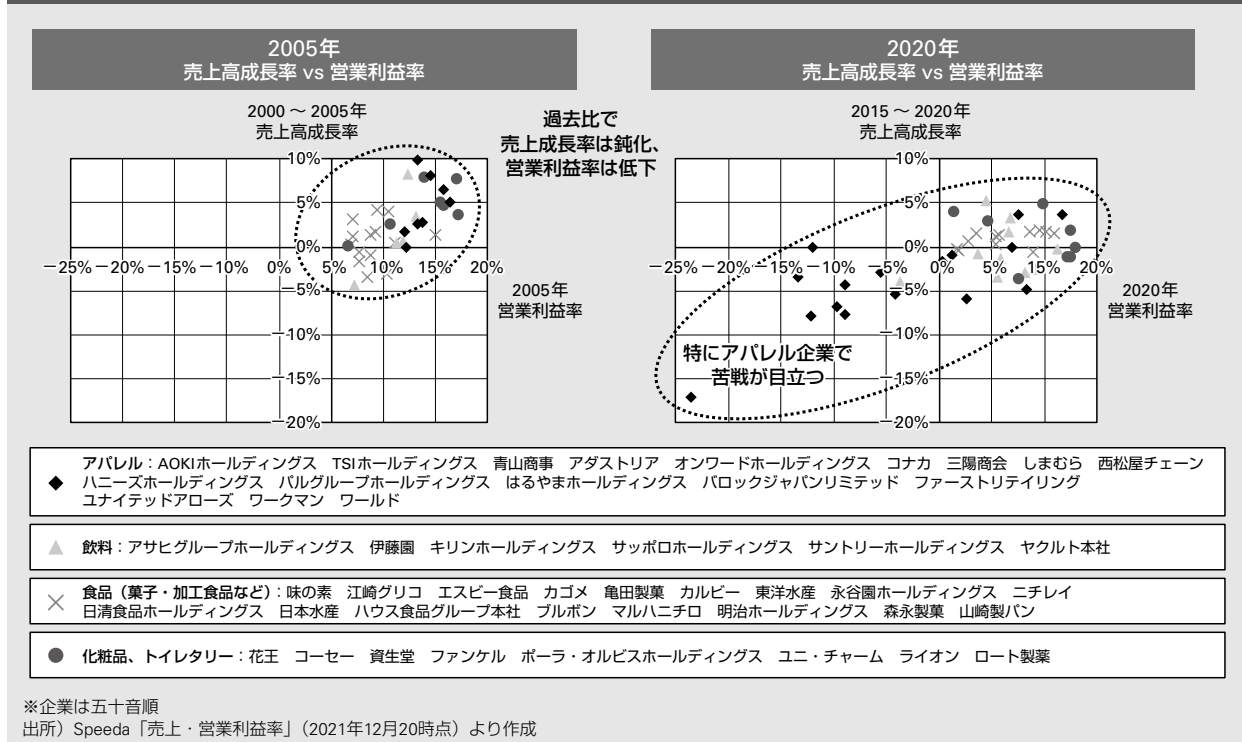
消費財メーカー各社が共通して直面している悩みとして、従来の勝ちパターンであった「大量生産大量販売型」モデルが通用しにくくなっていることが挙げられる。

これまでの経緯を振り返ると、消費財メーカーはサプライチェーンの研究開発、調達、生産、物流、といった機能（これらをバック機能と呼ぶ）に大規模な投資をしてきた。それと同時に、営業、マーケティングといった機能（これらをフロント機能と呼ぶ）においても広告宣伝や販促への大型投資、化粧品業界の特約店制度やアパレル業界の消化取引などの仕組みにより、組織小売を介してマスタargetに商品を届けることによって市場

で確固たるポジションを確立してきた。こういったアプローチは、市場が右肩上がりの時期には大規模投資の見返りとして継続した利益を生み出すことができた。その結果、大量生産大量販売型モデルは成功体験として根付くこととなった。

こういった大量生産大量販売型モデルは、国内市場の成熟とともに徐々に通用しにくくなってきたが、各社とも基本的にはこのモデルを維持すべく、商品・サービスの拡充（＝大量生産）と海外進出などによる販路拡大（＝大量販売）の両輪により、成長機会を模索し続けてきた。そのような中で、海外進出で一定の成果を収めた化粧品や日用品を主力とする企業も出てきた。他方で、老舗アパレル企業などのように、海外に打って出たものの、ファストファッションやラグジュアリーブランドとの競争にさらされ、国内を主戦場とせざるを得ない状況となり、利益確保に苦

図1 消費財メーカーの収益構造の変化（代表企業抜粋）



労している企業も出ている（図1）。

消費財業界全体を俯瞰すると、老舗アパレル各社の苦戦は、ほかの消費財メーカーにとっても他人事ではない。中長期的に見れば進出先の海外市場もいずれは国内市場のように成熟する。また昨今では、消費者の価値観や行動も変化し、より個人に合わせた提供価値が求められるようになり、消費財メーカーが得意であったマスでの対応よりも、個々の消費者に合ったパーソナルなニーズへの対応が必要とされるようになった。こういった需要サイドの質的・量的変化から、これまでの成功体験が通用しにくくなってきている。

同時に、大量生産大量販売型に伴う弊害が地球規模で無視できなくなってきた。消費財業界の食料や衣服などの廃棄問題、海外工場における児童労働や強制労働、サプライチェーンの不透明化、といった事例が社会課題を生む一因になっていると見なされ、その対応について厳しい目が向けられている。近年でもオーストラリア戦略政策研究所による報告書で、新疆ウイグル自治区での強制労働にかかわったとされる国内外の企業が指摘されたことは記憶に新しい<sup>注1</sup>。

このように企業成長の観点からも社会課題解決への要請の観点からも、大量生産大量販売型モデルを見直すべき時代に入りつつある。

## 2 処方箋として注目されるDX

こういった経緯を受けて、消費財メーカー各社では顧客との接点を抜本的に見直し、「最適生産最適販売型」への転換、社会課題解決に向けたビジョンや事業のあり方の見直し、といった活動を本格化しつつある。その

ために有効な手立てとして、デジタルトランスフォーメーション（DX）に消費財メーカー各社も取り組みはじめた。

DXというキーワードは、昨今では独り歩きすることがあり、デジタルを活用し（D：Digital）、何に対して変革（X：Transformation）をもたらすかによってその影響はさまざまであるため、まずはこれらの前提となるDXの分類について紹介しておきたい。

## 3 NRIの提唱するDX1.0/2.0/3.0

野村総合研究所（NRI）では、DXについて1.0/2.0/3.0という概念を提唱しており、既存ビジネスの業務プロセス変革に寄与するDXを「DX1.0」、デジタルで新しいビジネスモデルそのものを生み出すDXを「DX2.0」と定義している。さらにその先には、デジタルの力を使って社会のパラダイム変革や社会課題解決を目指すDXがあるとして、「DX3.0」と表現している<sup>注2</sup>。

消費財メーカーにおいて従来の大量生産大量販売型モデルが見直しの時期に来ていることは先に述べたが、これに対する打開策の一つとして先進企業はDXの推進を本格化している。各社による取り組みは、商品開発、調達、生産、物流、マーケティング、といったバリューチェーンのあらゆる側面に及んでいる。

また近年では、東京証券取引所（東証）と経済産業省がデジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）を選定する動きがあり、投資家からもDXによる企業価値の向上が期待されている。消費財メーカーからもDX銘柄2021としてアサヒグループホールディングス、DX注目企業2021として日清食品ホール

ディングス、ワコールホールディングス、ユニ・チャームなどが選定されている<sup>※3</sup>。選定銘柄の多くは製造業や保険業から選ばれているのに対し、消費財メーカーからの選定は前述のように限定的である。このことから、消費財業界のDXは他業界と比較して遅れており、これからようやく本格化する段階といえる。

次章以降では、ようやく本格化を迎える段階である消費財メーカーにおけるDX1.0/2.0/3.0それぞれの具体的な取り組みについて紹介する。

## II 消費財メーカー各社に共通した有効性を期待できる「DX1.0」

DX1.0は顧客に相對するフロント機能を対象としたDX1.0（フロント）と、バック機能を対象としたDX1.0（バック）との二つに大別される。

### 1 DX1.0（バック）：聖域であった商品開発などの上流工程でもDXの萌芽

DXは既存ビジネスの業務プロセス変革に寄与するものであるが、場合によってはそれまで人が担っていた業務をデジタルが代替する側面もある（＝デジタルによる破壊、デジタルディスラプションと呼ばれる）。

そういったディスラプションをもたらす可能性から、DXを推進する際には心理的な抵抗感や反対意見が出ることもある。その一方、かねてより効率を重視されてきた機能や業務ではデジタル活用が受容されやすい傾向がある。生産、調達、物流、その他の間接業

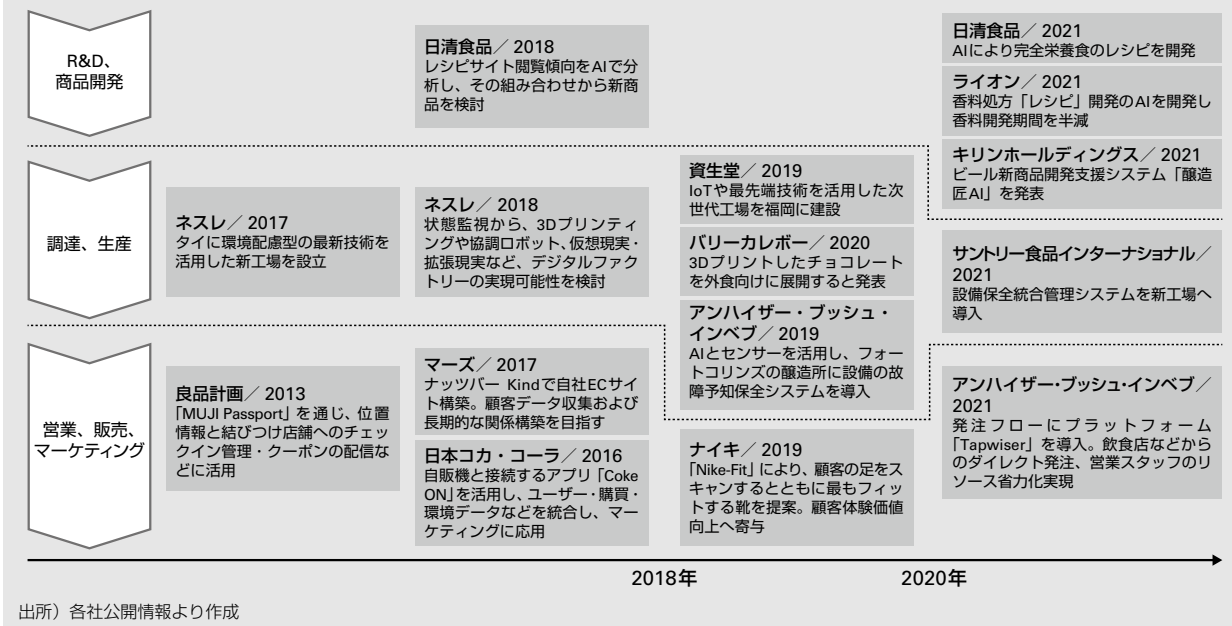
務などのバック機能では、ロボットやRPAを活用した業務の省人化、無人化などが進展してきた。生産機能を例にとると、資生堂がIoTなど先進技術を導入した次世代工場を建設したほか、ネスレでも3Dプリンティングや協調ロボットといった技術を取り入れたデジタルファクトリーについて検討してきた。

加えて近年では、研究や商品開発といった領域でもDXの萌芽事例が各社から公表されてきている。これまでバリューチェーンの上流工程は、①従来から人間の経験値、熟練、職人的能力を要する業務が多く、②デジタル活用との親和性が低いと思われがちであったこと、③加えてメーカーとしての存在の根本にかかわる機能であることから、ある種、聖域視されていたが、各社が生産、物流、といった機能においてもデジタル活用による成功体験を積んだ昨今になって、ようやく上流工程のDXに風穴が開いたといえる。

近年の動向として、ライオンでは、フレーバリストが担っていた香料調合にAIを活用している。そのほか、日清食品による完全栄養食レシピへのAI活用、キリンホールディングスでは味の指標値を入力することでAIがレシピ候補を提示するレシピ探索機能を独自の「醸造匠AI」に追加するなど、注目に値する取り組みが複数の企業から発表されている。こういったDXは、商品の根幹にかかわる味や香りなどの開発業務であっても、若手の職人・技術者が熟練者に匹敵する活躍を可能とする。これは、競争力の根源となる商品投入サイクルを大幅に強化する可能性を秘めているといえる（図2）。

消費財メーカーは基本的に装置産業であるという点で、共通したビジネスモデルが骨格

図2 消費財メーカーによるDX1.0（バック）（代表例抜粋）



にあり、定期的に一定の設備投資が必要となる。「DX1.0（バック）」の施策にはそういった投資の効率を高める施策が多く、各社が主力とする商材（食品、日用品、化粧品、アパレル、など）によらず、共通して適用できる選択肢も多い。そのため、周辺業種の取り組みも含めて継続的に注視し、自社への適応可能性を検討し続けることは有効となる。

## 2 DX1.0（フロント）：直接的な顧客接点構築のハードルが低下

次にDX1.0（フロント）の考察において重要となるのが、販売形態の違いによりDXの効用が異なる点である。消費財の販売形態は消費者自らが購入する①セルフ型販売と、販売員の接客を通じる②カウンセリング型販売に大別される。

まず、①セルフ型販売であるが、これは日用雑貨や食品・飲料など比較的商品単価が低

い商材に該当する。こういった商材を主力とする事業者は従来、流通を介して自社商品を販売していた。つまり卸売を基本とし、消費者への直販や消費者と直接つながる場を持つことは稀有であった。デジタルテクノロジーが普及する以前の顧客接点はリアルで構築することが基本であったため、高単価な商材でない接客にかかる人件費や店舗などの投資を回収しにくかったことも背景に挙げられる。

ところが、デジタルテクノロジーの普及により、リアルだけでなくWebなどバーチャルな顧客接点が一般化し、顧客と直接つながるハードルが低下した。これによりアプリ、SNS、オウンドメディアなど、さまざまな形態を通じて顧客との接点が確立できるようになった。

次に、②カウンセリング型販売は商品単価が比較的高い商材を対象に成立しており、例

としては化粧品やアパレルなどのカテゴリが該当する。従来は販売員が顧客に対して店舗で接客するという形態が基本であったが、デジタルテクノロジーの普及により、店舗とWebを併用した接客が可能となった。いわば、「オフライン型の接客」から「オンライン・オフラインのハイブリッド型の接客」へと進化した。具体例としては、オンライン接客、ライブコマース、VRコマース、などが挙げられる。

また「オフライン型の接客」では、1人の販売員が接客できる顧客には、エリアや時間などの物理的制約があったが、「オンライン・オフラインのハイブリッド型の接客」ではそういった制約から解放されることになった。具体例としては、ビームスがライブコマースを行ったほか、コーセーはオンライン接客の新システムの開発を発表するなど、リアルで

行われていた接客がハイブリッド化するようになった（表1）。

このように「DX1.0（フロント）」は直接的な顧客接点の構築のハードルを低下させるが、自社の商材特性や単価によってフロントの部分へ投資できる余地が異なる点に、留意が必要である。カウンセリング型販売を主とする場合、オンライン接客は店舗での接客業務をWeb上で代替するものと解釈できる。つまり、従来は店舗や什器といったリアルセットに投資していた原資をデジタルテクノロジーに投資できるようになる。一方、セルフ型販売を主としている低単価商材でオンライン接客をしようとする、販売員を新たに雇用する必要が生じるなど追加投資を要する。そのため施策検討において他社事例を参考とする際には、商材特性との親和性から収益構造上成立するかどうかの見極めが必要とな

表1 消費財メーカーによるDX1.0（フロント）（代表例抜粋）

分類	概要	事例
オウンドメディア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広義には自社が所有・運営するWebサイト、ブログ、SNSアカウント、Webマガジンなどが該当する</li> <li>・日用品や化粧品に関する情報発信サイトなどが該当する</li> </ul>	<p><b>ライオン（日用品）</b> 2014年に「Lidea」を立ち上げ、自社でノウハウとして持っている歯磨きのコツや上手な洗濯の仕方など、身近な生活の困り事を解決し、暮らしを快適にするコンテンツを中心に配信</p>
オンライン接客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売員がビデオ通話、チャットなどで接客するもの</li> <li>・アパレルの販売員がビデオ通話で顧客の体型に応じた相談や、化粧品の美容部員がチャットで接客を行うものなどがある</li> </ul>	<p><b>コーセー（化粧品）</b> 2021年に「ウェブ ビーシー システム」の開発を発表。ハイプレスステージブランド「コスメデコルテ」で導入。また、カウンセリング予約システム、「KOSE ID」、デジタルカルテ、デジタルパンフレット、「肌診断」「肌色分析」などの機能を実装するシステムを開発</p>
ライブコマース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1対1が基本となるオンライン接客に対し、ライブコマースでは同時に多数の顧客にアプローチできる</li> <li>・スター販売員やインフルエンサーが知名度と人気を武器に多くの集客をすることも可能である</li> </ul>	<p><b>ビームス（アパレル）</b> 2020年3月に初となるライブショッピングを開催。販売したのはスーツやシャツ、ネクタイなど紳士服全24アイテム。約1時間の配信時間で6,000人以上が視聴し、ライブコマースの配信ページを経由した収益を含むと100万円弱を売り上げた</p>
VRコマース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モールや店舗そのものをサイト上の仮想空間に再現することで「商品との偶然の出会い」をつくり出せる</li> <li>・中には商品の素材や質感を再現するために最大8,000%の拡大にも対応するなど、リアルに近い購買体験を提供するものも存在する</li> </ul>	<p><b>ウィゴー（アパレル）</b> 2020年4月、VR空間上で行う世界最大級のイベント「バーチャルマーケット」の第4回となる、「バーチャルマーケット4」内に出店</p>

出所）各社公開情報より作成

る。

### 3 DX1.0（バック、フロント）を成功させるための要諦

NRIでは、消費財メーカー各社とのDXについての意見交換や文献調査を通じて、DX1.0の取り組みを把握してきた。その中でDX1.0で成果を上げている企業に共通する要件として、①目的意識の徹底、②PoCを通じた小さな成果の確立、③実行を支える経営によるコミットメントおよび組織・人材、の三つが挙げられることが判明した。

#### 要件① 目的意識の徹底

DXというキーワードはデジタル活用の部分に目が行きがちで、ツール導入やデータ化といった手段が先行してしまっていて失敗するケースが散見される。実際に、NRIが2020年に実施した「デジタル化に関する組織・人事課題に関する調査」でも、「デジタル化で何を指すかというビジョンが明確ではない」点を課題とする回答が約4割となっている。しかしながら、成功のためには目的意識を徹底することが不可欠である<sup>注4</sup>。特にDX1.0の領域では、各ベンダーから関連するツールやソリューションが日々投入され、それらが候補となる場面も多いが、選定の過程で手段が目的化してしまう傾向があるので、注意する必要がある。目的が曖昧なまま導入が進んでしまうと、導入したものの社員に定着しない、意図した効果が発揮されないという事態に陥ってしまう。

成果を上げている企業では、目的となる変革の理想形として、ありたい姿、解決したい課題などを明確にした上で、検討にかかわる

関係者が志を同じくしている。目的に立ち返り、必要十分な機能があるかを精査することで、ベンダーソリューションに振り回されず、自社にとって有用なものを見極めることが可能となる。この要件①は以降の要件の大前提となるものであり、目的が不明瞭なままだと、PoCに積極的であっても（要件②）、またDXを推進するトップのコミットメントと人材がそろっていても（要件③）、成果はおぼつかない。

#### 要件② PoCを通じた小さな成果の確立

次に、DXを成功に導くために有用なアプローチとして、導入範囲を限定した実証実験（PoC：Proof of Concept）を通じて小さく成果を創出し、本格導入に活かすことが挙げられる<sup>注5</sup>。

NRIが消費財メーカー各社と意見交換をした際にも、かつてのシステム開発では投資・期間とも大がかりにならざるを得なかったが、昨今はSaaS（Software as a Service）などが普及したこともあり、低コストかつ早期に実証を行うことが可能になったとのコメントを確認している。特定のエリア、組織、期間を限定した範囲で実際のユーザーに利用してもらい、改善点を抽出し修正するというサイクルを繰り返すことで、成功確率の向上が期待できる。ただし、PoCの結果は玉石混交となることが普通であり、すべてのPoC案件が成功となるケースはまれで、中には失敗するケースも多くある。あくまでも大規模投資の前段階で、小さな成功と小さな失敗とを重ね、最終的な成功を目指す位置付けでPoCは実施されるものである。そのため多少の失敗をもって単発で終わるのではなく、継続的な取り

組みとすることが重要であり、次に述べる経営のコミットメントおよび組織・人材の基盤も不可欠となってくる。

### 要件③ 実行を支える経営による

#### コミットメントおよび組織・人材

最後に重要なのが、経営によるコミットメントとDX推進を担う組織・人材の観点である。まず「経営によるコミットメント」として重要となるのが、これまで述べたようにDXには人が担っていた業務をデジタルが代替するデジタルディスラプションの側面があるということである。そのため既存業務に捉われずに大胆な変革も許容する、またPoCの過程では成功と失敗が入り混じることを理解した上での覚悟と決断が不可欠である。

次に「DX推進を担う組織・人材の観点」であるが、「組織」の観点から注目すると、先行してDXに取り組んでいる企業では、DX推進の専門部隊を本社の企画系組織などの経営に近いポジションに配置していることがうかがえる。これによって経営サイドと現場サイドのハブの役割を果たし、企画立案の加速や投資判断をサポートすることで企業のDX化の加速に役立っている。

「人材」の観点については、どの企業でもDXを推進できる人材が不足しており、人材市場からの供給を待つだけでは十分に確保することは難しい。

成果を上げている消費財メーカー各社は研修・育成体系を有し、DX推進人材の内製化に努めている。味の素では2020年度にデジタルと栄養に関する教育プログラムを開始し、それぞれ延べ約1000人、460人が受講している。またキリンホールディングスでは「DX

道場」を開講し、24年までに1500人のDX人材を育成することを表明しているほか、アサヒグループホールディングスでもDX化を加速するために「ビジネスアナリスト」を530人育成すると公表している<sup>注6,7,8</sup>。育成には時間がかかるため、水面下で他社とのリソースの差が徐々に開き、遠くない将来に「時すでに遅し」という状況にもなりかねないため、育成体系の整備は早期に検討する必要がある。

## Ⅲ ビジネスモデル変革である「DX2.0」は試行錯誤の段階

### 1 消費財メーカーはDX2.0を試行錯誤

消費財メーカーは、前述のように大量生産大量販売型モデルを維持してきた経緯があり、ビジネスモデル変革を目指すDX2.0については現在、試行錯誤の段階である。消費財メーカーが模索する「DX2.0」のテーマとして、パーソナライズビジネス、サブスクリプションビジネス、プラットフォームビジネス、などが出てきている。

### 2 消費財メーカーにおけるDX2.0の推進のポイント

消費財メーカーがDX2.0を検討する際には、先行する「コト」の領域でビジネスモデルが成立している背景を理解した上で、消費財のような「モノ」を対象とした領域での可能性があるか、という視点での検討が重要となる。その際に留意すべきポイントとして、パーソナライズドサービスおよびサブスクリプションを例に紹介する。



表2 消費財メーカーによるDX2.0の事例（代表例抜粋）

分類	サービス名 ※五十音順	企業	概要
パーソナライズ	カシヤマ ザ・スマートテラー	オンワード パーソナルスタイル	オーダーメイドスーツ。製造工程を抜本的に改革したF2C(Factory to Customer)体制により、上質な着心地を保ちつつ、低価格・短納期（最短1週間）を実現
	MEDULLA	Sparty	パーソナライズヘアケアサービス。問診に回答することで個人に合った処方を作成し、自宅までお届け。定期配送サービスも兼ねており、使用感のフィードバックを行うことで、次回以降の処方へ反映
	パーソナライズスムージー	アルパーツ	ベルギーのアルパーツは、スマホを通じて個人の好みに合わせたレシピを作成し、その場で素材を組み合わせるスムージーをつくる自動販売機を展開。カレンダーアプリなどを通じて利用者の動向を分析してサービスの改善にフィードバック
サブスクリプション	ホームタップ	キリンビール	会員制生ビールサービス。工場つくりたてのビールのおいしさを自宅までお届け。専用ビールサーバーはレンタルとし、4Lプランは税込8,250円～/月
	手ぶら登園	BABY JOB	保育園で紙おむつが使い放題になるサービス。ユニ・チャームと運営。紙おむつに保護者が手書きで名前を記載し、持参するという手間が削減
プラットフォーム	WORLD Platform Service	ワールド	売れる店づくりやサービス、コスト削減など、「利益を生み出すビジネス」に向けて、ワンストップでソリューションを提供し、手数料を得る。中期経営ビジョンにおいても新たな収益源の柱として期待
その他 (サービス化など)	ベジチェック	カゴメ	センサーに手のひらを押し当て数十秒で、野菜摂取レベル・推定野菜摂取量に分かる「ベジチェック」を開発し、取得データを分析することで各種サービス（セミナー、食育コンサル、食生活改善サポート）などに活用

出所) 各社公開情報より作成

### (1) パーソナライズドサービス

パーソナライズドサービスとは、顧客一人一人の属性、嗜好、行動などに合わせて最適な商品やサービスを提供するものであり、オンワードパーソナルスタイルによるオーダースーツ「カシヤマ ザ・スマートテラー」や、アルパーツによる「パーソナライズスムージー」などは、現在も継続してサービスを提供している（表2）。一方で、これまでにニチレイの「conomeal」やキューリグの「Drinkworks」なども登場したが、現在ではサービス終了となっている。パーソナライズは、個々のニーズに応えるという点で既製の商品・サービスに対する差別化が可能である

一方で、ニッチとなりやすい傾向があり、期待する事業規模に至ることが難しいと判断された結果、サービス開始後まもなく終了するケースも存在する<sup>注9, 10</sup>。

パーソナライズドサービスが目されるようになった背景には、スマホの普及で顧客一人一人の行動やニーズを把握するハードルが低下したことが挙げられる。Web行動を分析してコンテンツをパーソナライズする手法は、広告、動画、音楽配信、教育など「コト」領域の各方面で先行して取り入れられている。しかしながら、パーソナライズするために必要な生産コストは、Webコンテンツのような「コト」と消費財のような「モノ」

では大きく異なる。「モノ」のパーソナライズを行う際には、コストとサービスレベルの見極めが重要となる。

たとえば、「モノ」でパーソナライズドサービスを本格展開しようとする、必然的に多品種少量生産の体制が求められる。それに伴い、生産コストや個人ニーズにかかわる診断コスト（たとえば化粧品の肌情報やアパレルの採寸情報）など、既存事業に対して新たな投資が必要となることが一般的である。さらにパーソナライズのレベルを高めるほど、より多品種少量にする必然性が高まり、提供単価が高額とならざるを得ない。

各社がパーソナライズを検討する際にはどの程度の提供単価となるか、その単価での購入見込層はどのような顧客像で、どの程度存在するのか（上位顧客の〇%、悩みが深い顧客など）、それらを鑑みて自社の目指すビジネス規模に整合するか、結論として本当に参入すべきか、について見極めが必要である。過剰にパーソナライズを求めても、顧客側が違いを知覚・認識できないレベルとなり、さらに敬遠される価格水準となってしまわぬよう注意してバランスをとる必要がある。

## (2) サブスクリプション

サブスクリプションとは、商品やサービスを都度購入するのではなく、一定期間利用できる権利に対して料金を支払うサービスを指す。キリンホールディングスの「キリンホームタップ（本格ビールのサブスクリプション）」やBABY JOBがユニ・チャームと実施している「手ぶら登園（紙おむつのサブスクリプション）」などが該当する（表2）。過去にはAOKIの「suitsbox」、ZOZOの「おまか

せ定期便」、ダイソンの「ダイソンテクノロジープラス」なども登場したが、現在はサービス終了と公表されており、単に既存商品を定期配送するだけでは成立しにくいことがうかがえる。モノであるが故に月1回の配送で家庭内在庫が蓄積してしまい、結果的に消費者が短期で解約してしまうケースもある<sup>注11</sup>。

サブスクリプションについて、先行する「コト」領域では定額で複数コンテンツを利用し放題というモデルを基本とする。従来の単品売切型では提供できない新たな価値（定額によるお得感や圧倒的なコンテンツ数など）を構築することで、顧客から受容されている。コンテンツビジネスの場合は、消費財で発生する生産や在庫管理にかかるコストが限りなくゼロに近い。そのため、利用し放題というモデルは比較的構築しやすい。

一方、消費財メーカーのように「モノ」を対象にサブスクリプションを行おうとすると、想定購入回数とコストを綿密に見積もった上で提供価格を見極める必要がある。さらに、消費財メーカーの場合には既存流通で販売している自社の既存商品でサブスクリプションを実施すると、既存流通で販売している商品の売上を減らす懸念から、流通との関係性にも悪影響を及ぼすというジレンマもある。

そのため、先行事例に見られるように、既存流通にはない商品での差別化（自宅で飲めるクラフトビール、毎月異なるコスメをお試しできる）、サブスクリプションをきっかけとして来店を喚起した店舗売上全体でのマネタイズ（複数飲食店で使えるコーヒーやお酒の定額提供、サロンでのヘアスタイリング定額通い放題）といった工夫を通して、従来の単品売切型ではなし得ない新たな価値の構築

が不可欠である。単に既存商品を配送するだけでは、EC事業者の定期配送と何ら変わらないサービスにとどまってしまう。場合によっては既存事業に対して事業規模が相対的に小さくなるケースもあるため、事業計画策定時には現実的数値計画を描いた上で経営として許容できるか、あるいは既存事業とのシナジーがあるか、経営として実施すべきか、といった判断が求められる。

またサブスクリプションの場合は伝統的なP/Lでの売上・利益といった結果指標の管理だけでなく、年間定額収益（ARR：Annual Recurring Revenue）を重要指標とし、その因数となる顧客1人当たり収益、顧客数、解約率といった指標で評価することが主流である点にも留意する必要がある。

先行する「コト」とは違い、「モノ」ならではの難しさがあるが、現時点で消費財メー

カー各社のDX2.0の取り組みは試行錯誤段階であり、成功失敗を判断するには尚早であるため、今後の動向に注目したい。

## IV 「DX3.0」を主導する企業こそが次世代の業界リーダーに

前述のとおり、DX1.0、DX2.0のさらにその先に、デジタルの力を使って社会のパラダイム変革や社会課題解決を行う「DX3.0」というステージが見えている。最後に消費財業界におけるDX3.0の萌芽となる動向を紹介し、その可能性について考察する。

### 1 DX3.0の背景となる持続可能な社会への要請

SDGs、カーボンニュートラル、廃棄ロス削減などのキーワードに代表されるように、

表3 消費財メーカーによる社会課題解決や持続可能性への考え方・方針（代表例抜粋）

企業名 ※五十音順	社会課題解決、持続可能性への考え方、方針
味の素	2030年に「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを目指す。食と健康にかかわる課題を解決することに経営資源を集中し、地球環境の負荷削減・再生に貢献しながら人々の暮らしを健康でより豊かにすることで、企業価値向上を図る。具体例として、2030年までに「10億人の健康寿命延伸」と「環境負荷の50%削減」の実現を掲げる
アサヒホールディングス	社会的課題の解決が同時に利益の源となるビジネスモデルの構築が不可欠であるとしてサステナビリティを経営の根幹に置き、経営戦略に「環境」「人」「コミュニティ」「健康」「責任ある飲酒」を組み込み、事業を展開するすべての地域でよりよい未来に向けた価値の創造を目指す
花王	世界中の人々の持続可能でこころきれいな暮らし（「Kirei Lifestyle」）を標榜し、その実現に向け事業のあらゆる面の革新を進め、さらなる社会への貢献を目指すESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を推進する
キリンホールディングス	食から医にわたる価値創造を通じて「世界のCSV先進企業」を2027年の目指す姿として掲げる。重要テーマを「持続的成長のための経営諸課題（グループ・マテリアリティ・マトリックス：GMM）」に整理し、社会とともに持続的に存続・発展していくことを目指す
ネスレ日本	地球の健全性を高め、社会課題解決の進展を促進し、健全な食料システムを支援するための取り組みを続けている。2050年に温室効果ガス排出量実質ゼロを達成するための意欲的なコミットメントを設定し、達成に向けた詳細なロードマップを策定。2025年までに製品パッケージの100%をリサイクルorリユース可能にとの目標も掲げる
ユニリーバ・ジャパン	ブランドの力を最大限活用し、環境・社会の課題を解決しながら、利益ある成長を続けることを目指す戦略「ユニリーバ・コンパス」を掲げ、「地球の健康を改善する」「人々の健康、自信、ウェルビーイングを向上させる」「より公正で、より社会的にインクルーシブな世界に貢献する」の三つの目標を、具体的な数値目標とともに達成していくことを目指す

出所) 各社IR情報、統合報告書、サステナビリティレポートより作成

持続可能な社会への転換は社会的な要請となつて久しく、消費財業界の各社もその対応を迫られている。現在では多くの企業が財務目標を起点とした戦略方針に加えて、SDGs対応を起点としたサステナビリティ方針を両輪で持つに至っている。たとえば花王はESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を推進している。また、キリンホールディングスも食から医にわたる価値創造を通じて「世界のCSV先進企業」を目指すとしている（表3）。

こういった動向は常識となりつつあり、各社の姿勢や取り組みは評価されるべきものである。ただし、現時点では各社が個別に努力を重ねている個社最適に近い状況にある。本来、重要な社会課題を解決するには、個社単位ではなく仕入先や販売先などビジネスにかかわるあらゆるステークホルダーを含めた全体最適の目線が不可欠である。しかし、これまでは全体最適に向けた協調を推進する際に、サプライチェーン全体で何が起きているのかを把握しにくいという点が障壁となっていた。いわば協調のための共通言語をもって足並みをそろえることが難しい状況であった。

デジタルテクノロジーは、そういった状況を可視化し、ステークホルダーの共通言語となることで、従来の個社最適からサプライチェーン全体に跨る「エコシステム全体最適」に向けた変革を後押しする。DXはもともと、2004年にスウェーデン・ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱した概念である。彼の論文では「ITの浸透により、人々の生活が根底から変化し、よりよくなっていく」ことが指摘されていた。この「人々の生活が根底から変化」するには、ステーク

ホルダー間の協調が不可欠であるが、企業におけるDX投資が活性化してきた今、その土台は整ってきたといえる。

## 2 消費財メーカーによるDX3.0の可能性

実際に消費財業界においても、DX3.0の萌芽が見えつつある。ユニリーバでは、将来のイノベーションの70%がコラボレーションからもたらされることを期待するとして、よりよい変化を可能にするテクノロジーを探索・開発・拡張している。また、気候変動、壊れた食料システム、差別などの世界的な課題への対処についても言及している<sup>注12</sup>。

国内企業においても、味の素ではDX推進を四段階で考え、2030年をその第四段階として「社会変革」を標榜している。そこでは民間企業、研究機関、行政、自治体といったさまざまなステークホルダーと連携して社会的なDXをもたらすことを青写真に描いている<sup>注13</sup>。この連携のあり方は、従来の企業間連携や資本業務提携とは異なる。DX3.0では、デジタルデータをステークホルダーが共有することで社会課題について即時性をもって把握・対応することが可能となり、課題が深刻化する前段階で迅速かつ最適な方策を実施できるようになることが想定される。

このように、海外・国内を問わず、業界のリーダーポジションにある企業では、自社事業の効率化・高度化および新ビジネスモデルに向けたデジタル活用（DX1.0、2.0）に加え、ほかのステークホルダーと連携しながらデジタルを活用することで社会課題解決を目指す例（DX3.0）も萌芽しつつある。現時点では計画策定段階であるが、中長期的には実

行段階を経た具体的な取り組みや、類する計画が業界各社から提案される可能性も期待できる。

### 3 DX3.0の文脈で期待される

#### 消費財メーカーと異業種の協調

これまで見てきたように、脱炭素、天然資源の保護・保全、児童労働や差別などの人権問題、ダイバーシティといった社会課題への対応に向けては、業界内外のステークホルダーと協調した「エコシステム全体最適」の目線が不可欠であり、リーダーポジションにある企業では既に協調に向けた第一歩を歩み始めている。

消費財メーカーは、商品・サービスを通じて消費者と日常的な接点を持つ存在である。そういう意味で、消費財メーカーが社会課題解決の挑戦・解決に取り組むことは、消費者に対しても一定の啓蒙効果・影響力があると期待できる。

DX3.0の文脈で全体最適型の社会課題解決を目指すにあたり、消費者に対して一定の啓蒙効果・影響力を担う立場にある消費財メーカーは、あらゆる業界・業種のプレーヤーからすれば有望なパートナー候補になってくるだろう。今後、消費財メーカーとさまざまな業界・業種の企業が協調して、持続可能な社会の実現に向けて世界をリードしていくことを期待している。

## V 目指す姿や投資余力に応じて 自社に合ったDX推進の あり方を見極める必要

これまで見てきたように、DXは消費財業

界においても、各機能の効率化（DX1.0）、ビジネスモデル変革（DX2.0）、社会課題解決（DX3.0）の観点で萌芽事例が確認できる。

ただし全企業がDX1.0/2.0/3.0のすべてを実施する必要はない。長年業績不振で利益体質転換が最重要課題である企業ならば、まずは収益性を高めることを優先すべきである。併せて社会課題解決については、他企業のリードするDX3.0の検討に参画して協力していく、ということが選択肢になるであろう。

他方で、事業規模やシェアが大きく、リーダーポジションにある企業は、社会課題解決に向けての影響力が大きいと、周辺企業を巻き込む役割を担い、DX3.0を主導することが期待される。既に消費者は購買意思決定の際に、社会的マイノリティーに対する配慮など、社会課題への影響を気にするようになりつつある<sup>注14</sup>。

消費者庁の調査によると「エシカル消費につながる行動を実践している」割合は2020年度調査では36.1%となり、16年度調査と比較すると7.1ポイント上昇している。同調査では、過剰包装やトレイの必要性について「ばら売りや量り売り商品を多くするなど、必要最小限にする方が望ましい」との回答が57.8%と回答者の過半数になるなど、購入の重要な要素になっていることがうかがえる<sup>注15</sup>。

今はリーダーポジションにある企業でも、社会課題に無関心であると見なされると、いずれ消費者から選択されなくなることも考えられる。むしろ将来的には、事業規模にかかわらずDX3.0のような社会課題解決に資する事業運営を行う企業こそが、リーダーを担う立場になるだろう。

注

- 1 Australian Strategic Policy Institute 「Uyghurs for sale」 (2020年3月1日)  
<https://www.aspi.org.au/report/uyghurs-sale>
- 2 野村総合研究所 「NRIグループのサステナビリティ経営」  
[https://www.nri.com/jp/sustainability/management/sustainability\\_policy](https://www.nri.com/jp/sustainability/management/sustainability_policy)
- 3 経済産業省 「『DX銘柄2021』『DX注目企業2021』を選定しました！」 (2021年6月7日)  
<https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210607003/20210607003.html>
- 4 野村総合研究所 「デジタル時代の人材マネジメント」  
<https://www.nri.com/jp/journal/2020/1113>
- 5 野村総合研究所 「ビジネスITにおけるPoCの重要性」  
[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/it\\_solution/2017/03/ITSF170304.pdf?la=ja-JP&hash=B769D932A0A852DB9F6C99BDFFA19F942E2884A7](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/it_solution/2017/03/ITSF170304.pdf?la=ja-JP&hash=B769D932A0A852DB9F6C99BDFFA19F942E2884A7)
- 6 味の素 「Management Plan」 (2021年)  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2021/ir2021jp\\_44-77.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2021/ir2021jp_44-77.pdf)
- 7 キリンホールディングスニュースリリース 「DX人材育成プログラム『キリンDX道場』を7月から開校」 (2021/7/9)  
[https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2021/0709\\_03.html](https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2021/0709_03.html)
- 8 日経クロストrend 「アサヒがDX化を急加速『ビジネスアナリスト』530人育成の衝撃」 (2021/4/19)  
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00446/00004/>
- 9 Kroll Settlement Administration 「Drinkworks Reimbursement Program」  
<https://www.drinkworksrefundprogram.com/>
- 10 ニチレイ  
<https://www.nichirei.co.jp/newbiz/biz002/>
- 11 GMOクラウドEC 「続々誕生するサブスク新サービス、成功するための秘訣とは？」 (2021/5/31)  
[https://www.cloudec.jp/ecnews/subscription\\_secret\\_01/](https://www.cloudec.jp/ecnews/subscription_secret_01/)
- 12 ユニリーバ 「To boldly innovate for people and the planet」 (2021/4/21)  
<https://www.unilever.com/news/news-search/2021/to-boldly-innovate-for-people-and-the-planet/>
- 13 味の素 「味の素グループのデジタル変革 (DX) ——食と健康の課題解決企業へ」  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/dx/pdf/ajinomoto\\_dx.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/dx/pdf/ajinomoto_dx.pdf)
- 14 野村総合研究所 パブリックマネジメントレビュー vol.212 若林城将、高田篤史 「ステイグマ解消による“隠さなくて良い社会”の実現を目指して——企業のさらなる取り組み余地」
- 15 消費者庁 「エシカル消費に関する消費者意識調査 令和元年度エシカル消費に関する消費者意識調査報告書」 (2020/8/5)  
[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_education/public\\_awareness/ethical/investigation/](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/public_awareness/ethical/investigation/)

著者

土橋和成 (つちはしかずしげ)

野村総合研究所 (NRI) ヘルスケア・サービスコンサルティング部消費財グループ主任コンサルタント  
専門はBtoC領域を中心とした経営計画策定、戦略立案、DX推進支援など

小針清孝 (こばりきよたか)

野村総合研究所 (NRI) ヘルスケア・サービスコンサルティング部長  
専門は消費財、小売、ヘルスケア領域における経営戦略、事業戦略立案、新規事業立ち上げやビジネスプロセス改革など