



業界展望 2019 消費財

消費財メーカーはテクノロジー導入の
転換点に到達したか？

消費財メーカーはテクノロジー導入の転換点に到達したか？

消費財業界にとって特別な時代が到来している。驚くような新たなテクノロジーが徐々に定着し、成長に拍車をかけ、消費財メーカーと消費者双方に恩恵をもたらしている。未だ想像すらされていないテクノロジーも次々と出てくるだろう。こうした展開は、消費財メーカーが顧客中心主義を貫き、市場動向への対応、消費者嗜好の理解、顧客や消費者との一対一のつながりの強化に努めてきたことが要因となっている。

従来、消費財メーカーは概して最先端テクノロジー導入の最前線を走っているとは言い難かった。しかし考えてほしい。デジタル技術を使って情報収集や買い物、ブランドとの関わりを持つ消費者が増える中、新たなテクノロジーの導入は消費財メーカーにとって必須であり、対応が遅れば時代に取り残されてしまうリスクもある。消費財メーカーの年次報告書やニューヨーク・コンシューマー・アナリスト・グループ(CAGNY)会議における各社のプレゼンテーションを精査すると、テクノロジーへの投資がデジタル技術を手に入れた今日の消費者との関係性を保つための戦略的イニシアティブとして暗黙の前提となっていることがわかる。

デロイトのレポート「The adoption of disruptive technologies in the consumer products sector」では、ブロックチェーン、人工知能(AI)、拡張現実(AR)、クラウドといった新たなテクノロジーの適用について踏み込んだ考察を行っている。その根拠となった研究や業界動向の定性調査によると、消費財メーカーはテクノロジーの変曲点、つまりテクノロジー導入における転換点に到達したといえるようだ。中には既にその先を行っている企業もあるだろう。

顧客中心主義の追求との相乗効果により、テクノロジーの進歩は2019年の業界動向における中核的役割を果たし、新たなトレンドを形成、もしくはその対応手段となるであろう。



消費財メーカーは独自テクノロジーの開発により、イノベーションの推進と業務効率の向上を実現するシームレスなサプライチェーンの構築を図っている。



直販ブランド(D2C)の成長、ブランドのポップアップストア(期間限定店舗)の出現、オンライン小売業者による存在感のある実店舗の開発、またスマートパッケージング、ニューロニュートリションやバイオハッキングといった健康分野への投資の促進といった業界のトレンドにおいて、その核となっているのはテクノロジーである。



テクノロジーによって必要なときにいつでも情報入手できるようになり、その結果、消費者が常にヘルス&ウェルネスや、オーガニック食品、持続可能性に関心を持っていることがわかるようになった。

原著：「2019 consumer products outlook」

注意事項：本書はDeloitte Development LLC.が2019年1月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳したものです。和訳版と原文(英語)に差異が発生した場合には、原文を優先します。

イノベーションを生み出す 独自テクノロジーの開発

多くの消費財メーカーがあらゆる業務に対してテクノロジーソリューションを見出し、導入を進めている。自社の研究開発 (R&D)、企業買収、コーポレートベンチャーキャピタル立ち上げを通じて、テクノロジー主導のイノベーションへの投資を行っている。

テクノロジー主導のイノベーション

各市場の消費者の嗜好を考慮し、地域に適したソリューションを開発する上で、グローバル展開している多くの消費財メーカーは、現地パートナーと広範囲に協力し、事業強化のための独自テクノロジーの開発に取り組んでいる。例えばP&Gは、シンガポールに設けたデジタルイノベーションセンター「E-Center」に今後5年間で1億ドルの資金を投じる。2017年に設立されたE-Centerは、現地企業との協力関係の拡大やデジタルソリューションの開発サポートによって、P&Gのサプライチェーンやeアナリティクス、eビジネス全体にわたってイノベーションを促すことを目的としている。新設されたデータサイエンティストチームが、顧客のニーズに応じたブランドソリューションと、最適化されたメディア戦略を提供することで、アジア太平洋地域の事業強化に向けたデジタル機能やソリューションの開発に取り組む。また、高度なデータ分析を用いて優位性のある製品やパッケージングの開発に拍車をかける²。

消費財メーカーによるベンチャーキャピタル投資

多くの大手消費財メーカーが、サプライチェーンテクノロジーやeコマースのような、食品業界のトレンドを生み出す原動力に着目しているベンチャーキャピタルに投資している。利便性、健康、代替食品、持続可能性、誠実な調達、食品トレーサビリティなど、様々な要因によって消費者の嗜好が最も激しく変動する食品業界に対する投資意欲は、今後も着実に高まるだろう。例えばNestléが投資しているFive Seasons Ventureというファンドの主な投資先は、欧州、特にイタリアとフランスで食品・農業関連の革新的なテクノロジーを開発しているスタートアップ企業である。同ファンドが対象とする研究テーマには、需要が拡大している健康食品やパーソナライズされた栄養、代替タンパク質、サプライチェーン短縮のほか、フードロス問題への対応によるカロリーの無駄の削減、土地や資源への負荷を回避しつつ農業生産性向上を図る取り組みが含まれる³。



シームレスなサプライチェーンの構築

デジタルネットワークの飛躍的な拡大とテクノロジーの進歩は、原材料、製品、資本、情報が逐次的につながる従来型のサプライチェーンに破壊的な変革をもたらしている⁴。多くの消費財メーカーは、静的な仕組みから動的に相互接続したシステムに移行し、消費者の需要パターンやエコシステムパートナーを適宜組み入れようとしている。こうしたよりオープンなデジタルサプライネットワーク (DSN) へのシフトは、従来型のサプライチェーンに進化をもたらしている：



遅延・取引コストの削減

テクノロジーによって得られる情報や分析手法を利用することで、消費財メーカーは容易にビジネスプロセスを把握し、顧客とサプライヤー双方の需要パターンを理解できる。こうした効率性と予測可能性に優れたサプライネットワークは、さまざまなパートナーと必要に応じて適切な連携を行うことを可能にする。



生産におけるイノベーションの創出

高度な生産プロセスとそれを支えるコンピューター的能力により、資本設備の柔軟性と機能は継続的に向上する。これにより消費財メーカーは生産拠点をより需要に近い場所に移すことができ、また小規模で敏捷性に優れた企業にとっては大手に挑戦する余地が生まれる。



業界・消費者トレンドの 中核を成すテクノロジー

テクノロジーを活用し、消費財メーカーはより革新的かつ直接的な方法で消費者とかがわっている。直販ブランドの継続的な成長、ポップアップストアの再現、オンライン小売業者による実店舗展開といった動きはいずれも、破壊的テクノロジーの導入によって一気に加速し、ブランドが消費者と対話するための手段を次々と生み出している。

直販ブランド (D2C)

ブランドが小売業者 (実店舗・オンラインショップ) を経由しないで消費者に直接販売する形態が拡大している。2017年のDTC売上高は34%増加し、eコマースの売上高の13%を占めた⁵。この領域で名を馳せているブランドに、Dollar Shave Club、Warby Parker、Casper、Untuckit、Glossierがある。利便性や魅力的な価格設定のほかにも、多くの消費者がパーソナライズされたサービス提供を高く評価しており、それによって生じたブランドとの特別なつながりがロイヤルティを醸成する上で極めて重要な役割を果たしている。

大手ナショナルブランドは直販ブランドの成功に注目している。例えばUnileverは、2016年に10億ドルを投じてDollar Shave Clubを、また創業4年で企業価値が3億9000万ドルに上る化粧品ブランドのGlossierを買収している。Unileverのeコマース事業は60~70%のペースで拡大しており、Dollar Shave Clubで得た経験値を高級紅茶ブランドのT2など、他のブランドに適用している⁶。

直販では、自社製品の売上高利益率の上昇が見込めるだけでなく、消費者に直接アクセスすることで、これまで小売業者が独占してきた貴重な消費者データをブランド自らが収集できる。その結果、ブランドは自社製品の購入者をより綿密に調べ、ニーズに応える製品を開発し、ブランドロイヤルティを構築する機会を手に入れることができる⁷。

ブランドを冠したポップアップストアの出現

親密な関係を構築して消費者を引き付けるもう一つの方法には、ポップアップストアがある。通常店舗に出向かずとも消費者との交流機会創出を可能にする⁸ポップアップストアは、ブランドにとって、従来型の販売チャネルに代わる有用な手段となり得る。有名店内であろうとモールの中のキオスクであろうと、期間限定というポップアップストアならではの特徴が独特の印象を生み出し、消費者のショッピング体験に刺激を与え、ポップアップストアが終了する前の購入を潜在的に駆り立てている。

ポップアップストアで、目的に応じたスペースを設けることで、ブランドは様々な利益を享受することができる：

- ホリデーシーズンや繁忙期に製品を販売する
- 新規顧客に製品を説明する
- 顧客と彼らの日常の空間で接触する
- ブランドを認知させる
- 在庫を売りさばく⁹

ポップアップストアは顧客情報を収集し、顧客の嗜好を理解する機会ともなり得る。例えばCoca-Colaは、クリスマス期間中にダブリンとベルファストでポップアップストアを開設して、お祭りムードに彩りを添えた。訪れた人たちは、タッチスクリーンで自分の顔写真入りのオリジナル包装紙をつくったり、仮想現実 (VR) のそり、クリスマスカフェ、ウィンドウに映されるクリスマスアニメーションを楽しんだ¹⁰。

実店舗展開に乗り出すオンライン小売業者

皮肉にも、何年もかけて業務効率を高め、オンライン市場での優位性を確立してきたオンライン小売大手のAmazonとAlibabaが実店舗運営に乗り出した¹¹。またWarby ParkerやUntuckitのような直販ブランドもしくはポップアップブランドとして開業した多くの小規模ブランドも、実店舗を展開しはじめている¹²。

このトレンドは、オンライン購入前の実店舗での商品「体験」に消費者が興味をもっているという認識に基づいているようだ。消費者の嗜好を見抜くためには実店舗で消費者と接することが重要であることも認識されている。さらに、オンライン小売業者は、モノのインターネット (IoT)、人工知能 (AI)、拡張現実 (AR)、仮想現実 (VR) といったテクノロジーを手にした消費者のためのシームレスなオンライン体験を基盤として、実店舗展開を進めようとしている。例えばAmazonは、プライム会員サービスとWhole Foodsでのショッピング体験を組み合わせ、個々の消費者のオンラインとオフラインでの購買行動について洞察を得て、購買体験はもとより、ターゲット広告やプロモーションの有効性を高めている。食料品はオンラインで見て回るものの、購入は実際に手に取ってからという消費者が多いことから、この組み合わせは特に大きな威力を発揮し得る。

AmazonとAlibabaは、挑戦的な成長計画を発表している。

- Amazonは、2021年までにAmazon Goの店舗を最大3,000店開業する¹³。
- Alibabaは昨年、スーパーマーケットの実店舗数を65まで増やし、新たなオフライン小売店舗の盒馬を中国全土で急速に拡大している¹⁴。

オンライン小売業者から見た実店舗を持つ利点としては、以下が考えられる。

- 製品のマーケティング、配送、返品に伴うコストを最小限に抑えられる
- 購買データを入手できる
- ニッチな商品や地方の特産品の調達、生鮮食品の販売や仕入れ、配送の一元化を図ることができる¹⁵

さらに、消費者の購買行動に関するデータの入手と、そのデータから得た示唆により、オンライン小売業者は消費財メーカーのイノベーションパートナーとなり得る存在となった。例えば2018年初頭、中国の消費者のニーズに対応すべく、AlibabaはMarsにデータに基づく示唆を提供することで、キャンディバーの開発に一役買った。また、Unileverのデザインチームと協力して、Alibaba向けの大気汚染対策スキンケア商品を開発した¹⁶。

オンライン小売業者の本格的な実店舗展開が進むにつれ、棚割や製品利益率において消費財メーカーに影響が及ぶ可能性がある。



食品飲料メーカーにとって、小売店舗の棚確保は常に大きな課題であった。しかし近年、棚割をめぐる競争はさらに激しさを増している。プライベートブランド商品や高級食品の存在感が増し、小売店舗の貴重な棚を奪っている。大量のデータを保有するオンライン小売業者は、比較的規模が小さくニーズに応じてカスタマイズした店舗づくりをするため、棚はさらに限られ、その店舗のターゲット顧客に受けのいい最も回転の速い商品だけが仕入れの対象となるだろう。オンライン市場や比較的規模の大きい従来型小売店舗でも購入できるような準大手のブランドやニッチ商品は、その影響がより大きいかもしれない。



製品の利益率にも影響が及びそうだ。食品は常に値下げ圧力にさらされてきた。競争の激化により、食品メーカーの利益はさらに圧縮されるだろう¹⁷。そして、大手オンライン小売業者は価格競争力を維持するため、サプライヤー、ベンダー、消費財メーカーに対して厳しい交渉を迫ることで知られており、最終的な利益率に影響をもたらしている。

スマートパッケージングへの投資

トレーサビリティや偽造品に対する消費者の関心が高まる中、消費財メーカーは対応策としてスマートパッケージングの可能性に注目している。デロイトのレポート「Capturing value from the smart packaging revolution」¹⁸で述べられているように、スマートパッケージングは2015年に235億ドルの収益をもたらし、年11%のペースで拡大して2020年までに397億ドルに達すると予想されている。IoT、QRコード、RFID(無線自動識別)ラベル、NFC(近距離無線通信)、センサーといったテクノロジーを活用して、様々な業界で多くのマーケットリーダーが特に接続型のスマートパッケージングの革新的な応用を進めている。こうした応用によって新たなデータが生み出され、在庫管理やライフサイクルマネジメントに活用される。さらにプロダクトインテグリティ(製品統合性)に対する懸念の解消やユーザー体験の提供にも適用することで、消費者の満足度を高めている。

ニューロニュートリションとバイオハッキングの可能性探求

ニューロニュートリションは、健康分野における比較的新しい概念で、食べ物が脳に与える影響を解明しようとするものである。一方バイオハッキングは、消費者が精神状態を向上させるために自分に合った栄養計画を立てるのに役立つ。ニューロニュートリションの提唱者は食品と脳の働きが関連しているとして、満足感を与える食品を摂ることで脳に刺激を与え、幸せな気分になれると考えている。これは、脳は24時間365日休みなく働き続けており、神経伝達物質を正常に機能させるためには安定した燃料供給が必要だという説に基づく考えである。適切なブレインフードを摂らないと、不安、ストレス、憂鬱、疲労感にさいなまれ、心身ともに疲れ切ってしまうかねない。この5年間で、脳の健康に関する効能をうたう商品は世界全体で36%増加した¹⁹。中には、健康な栄養状態に最適な食品を調べるDNA検査キットを開発・販売している企業もある。

バイオハッキングは適切な食事の摂り方の芸術であり科学である。病気やアレルギーのために「世界の人口の約10%が何らかの『除去食』を食べている」一方、単なる好き嫌いで何らかの食品を食べない人が50%もいる。レストランの中には食品の正しい組み合わせを指導しているところもある。「ロンドンのSquirrel Restaurantでは、消化器、免疫、コレステロール、炎症、疲れ、場合によっては鬱病に最適な食品の選択を手助けする栄養士とともに、シェフが美味しさと栄養を兼ね備えた食事を提供している」²⁰

テクノロジーによるデータ透明性の向上で加速する現行のトレンド

必要に応じていつでも製品情報(原材料、原材料原産地、産地、生産工程、遺伝子組み換え作物・ホルモン物質・抗生物質・その他の有害化学物質の使用有無、サプライチェーンの経路など)を入手できる今日、その完全な透明性は消費者が求める最低条件にすぎない。消費者の中には、購入時やライフスタイル選択の際に、利用可能な手段を駆使して判断材料を入手する人もいる。こうした行動は、ヘルス&ウェルネス、オーガニック食品、持続可能性に対する消費者の関心をさらに高めている。消費者が情報探索を継続し、こうしたトレンドが進化するにつれ、革新的なプロセスや製品を通じて上記のようなテーマに取り組み、テクノロジーを用いてイノベーションを推進することが、消費財メーカーに利益をもたらすだろう。

ヘルス&ウェルネス

多くの米国人がより健康的な生活を追い求めている。彼らは自分たちの口に入る食品が新しく、変化し続ける自分なりの基準を満たしているという証拠を求めている。多くの消費財メーカーは、テクノロジーを活用して適切な情報を提供し、消費者が健康に関して十分な情報に基づいた選択を行えるようにしている。例えば、消費者は原材料を気にするようになっている。2018年にNielsenが行った調査で、米国人の約3分の2が健康に良い食品や社会的に適正な食品を優先的に購入していることが明らかになった²¹。同様に、3分の2の回答者が食べ物に含まれていないものに関心を持っており(2017年は45%)²²、「フリーフロム」食品、生鮮食品、植物性由来食への関心が高まっている²³。

オーガニック食品

オーガニック食品の真正性は消費者にとって重要だ。メーカーがこの消費者ニーズに応えるためには、ブロックチェーン技術が有効かもしれない。一部のメーカーは、食品の原産地、栽培方法、原材料の詳細、アレルギー物質の有無に関する情報を消費者に提供するために、ブロックチェーン技術を活用している。オーガニック食品市場が引き続き拡大基調にあるため、これは非常に重要な取り組みである。一般的な食品に比べて価格が高めであるにもかかわらず、オーガニック食品の売上高は2005年の133億ドルから2017年の470億ドルに拡大し、過去10年間の年平均成長率は10%を記録した²⁴。

持続可能性

テクノロジーによって持続可能性に関する情報の透明性が高められた結果、消費者は持続可能な食品にますます傾倒するようになった。Nielsenによると、米国の食品売上高は持続可能な農業や社会的責任を強調した商品で最も高い伸び率(それぞれ14%と8%)を示した。さらに、持続可能な資源管理をうたった商品も6%の伸び率を記録した²⁵。

力強い経済が後押しする テクノロジー投資

米国では、2018年の経済成長と最近実施された企業減税を踏まえると、消費財メーカーが、ここまで議論してきたテクノロジーに多額の資金を投じる可能性が十分にある。

米国の経済見通しによると、近い将来、消費財メーカーに逆風が吹き始める可能性があるものの、米国経済は堅調に推移しそうである²⁶。2018年第3四半期の実質GDP成長率は3.5%で、第2四半期の勢いがそのまま引き継がれた。2019年はFRB（連邦準備理事会）による利上げと財政刺激策の終了が経済活動の重しとなり、2.4%に減速すると予想される。

2019年の個人消費は逆風と順風が入り混じった展開になり、消費財の購買力に影響が及ぶ可能性がある。プラスの要素としては、力強い労働市場と所得の増加が消費者に恩恵をもたらしていることが挙げられる。失業率は49年ぶりの

低水準で、減税が消費者の可処分所得の下支えとなっている。とはいうものの、消費者は二つの大きな問題に直面している。第一に、2018年の株価上昇が2017年に比べて小幅なものにとどまった。その結果として、2019年は消費者の保有資産価値の伸びが圧迫されることになりそうだ。第二に、消費者は政策絡みの逆風に直面している。FRBの利上げ継続で借入れコストの上昇が見込まれ、来年は減税効果が徐々に消えて無くなり、関税が価格上昇圧力を増大させる。物価が少しでも上がれば、実質賃金の伸び率は低い水準にとどまることになる。



ドライバー不足による輸送コスト高騰で懸念される 企業収益への影響

多くの米国大手消費財メーカーが、トラックドライバー不足からの輸送・物流コスト上昇による収益性への影響を報告している²⁷。ドライバー不足の背景にはいくつかの要因がある。



トラックドライバーの高齢化
(平均年齢49歳)

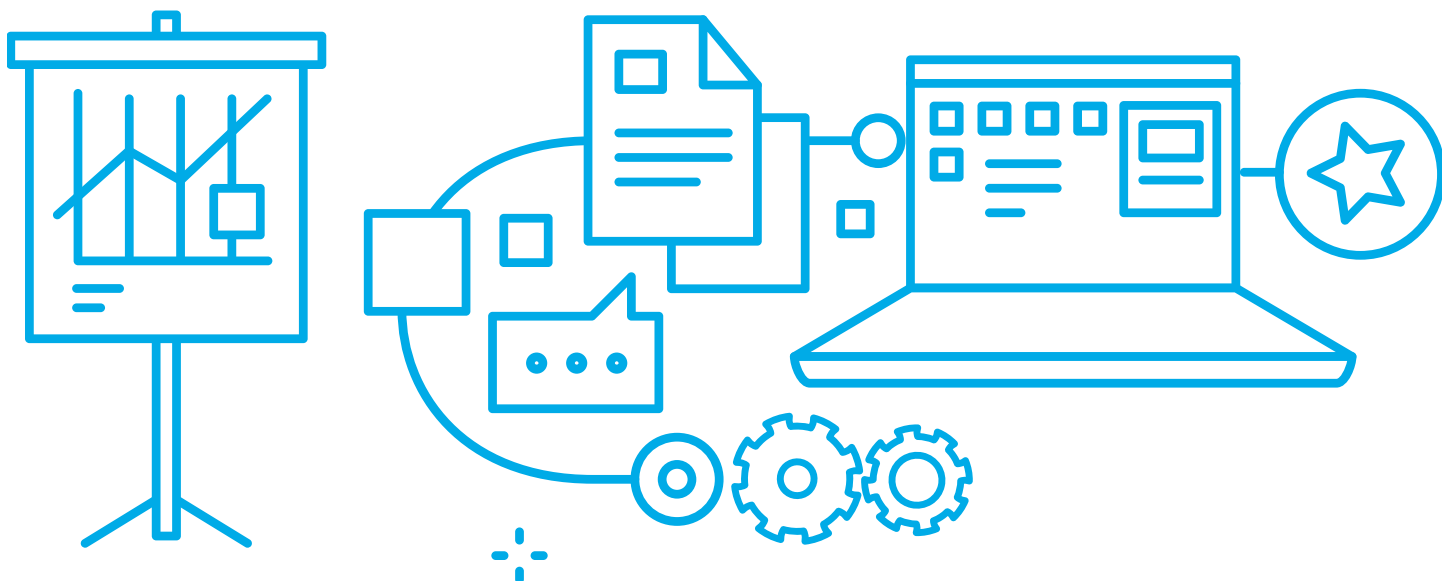


若年労働者が給与の高い
製造業や建設業に流れ、
トラックドライバーに関心を
持たない



トラックドライバーに占める
女性の割合はわずか6%²⁸

運送会社の運用コストの約43%をトラックドライバーへの報酬が占めている。ドライバーの獲得と定着のために、多くの運送会社が給与や手当を引き上げ、その結果、全体的な運送コストが押し上げられている²⁹。米国のトラック輸送量について、2018年は4%の増加が見込まれるが、2019～2024年は2%に鈍化すると予想されている³⁰。



規制変更は未決着

従前のレポートで、規制変更が消費財メーカーに与える影響について論じた。この問題については依然として多くのことが不確定なままになっており、世界中の消費財メーカーに不確実性をもたらしている。

ブレグジット

本レポート執筆時点では、英国内でEU離脱（ブレグジット）条件をめぐる議論が続いている。離脱条件について英議会による採決が行われる予想だが、現時点において具体的な条件は決定されておらず、交渉は続いている。決断が下され次第、消費財メーカーにどのような影響が及ぶかについて最新の情報をお知らせする。デロイトの調査レポート「Brexit's impact on the horizon」で論じたように、結果如何にかかわらず、消費財メーカーにとってはシナリオプランニングが有効な手立てとなるだろう³¹。

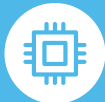
USMCA

北米自由貿易協定（NAFTA）に代わる協定である米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）の交渉が、最終化を迎えている。USMCAは、労働者、農業従事者、企業に自由な市場と公正な貿易をもたらす貿易協定となる模様だ。さらに、当該地域の経済成長が促される可能性もある。しかし3カ国すべてで署名・批准された後も、2020年まで発効しないと推測されており³²、そのときまで消費財業界への影響の全貌はわからないが、現時点ではデロイトの調査レポート「Changing trade policies: How can the consumer products industry prepare and adapt?」で述べた内容に合致しているようだ³³。協定の詳細が明らかになり次第、USMCAの進捗状況と影響について最新の情報を提供する。



2019年はテクノロジー導入の 転換点を超えて、その先へ

顧客中心主義をさらに強化する中で、2019年は多くの消費財メーカーがテクノロジー導入の転換点を超えて、その先に進むことになりそうだ。すでに見てきたテクノロジーの応用事例から明らかのように、機運は高まっている。さらに期待が膨らむのは、現在進行中の大規模投資および消費者とのより深い関係構築を目的とした各社の取り組みの結果として、新たなテクノロジーが実現するかもしれない点である。経済面や規制面での逆風が予想されることから、ある程度の不確実性があるかもしれないが、以下の取り組みには無限とも思える可能性がある。



研究開発やテクノロジー重視のベンチャーキャピタルファンドへの投資のような着実な方法、または買取という迅速な手段で、テクノロジー主導のイノベーションを追求し、変化し続ける消費者の嗜好に対応する



シームレスなサプライチェーンを展開することで消費者の需要パターンを管理する



テクノロジーを活用して消費者中心のアプローチ実現と強化を図るとともに、直販、ポップアップストア、オムニチャネル販売といった成長分野における活用の可能性を探る



ヘルス&ウェルネス、オーガニック食品、持続可能性といった現在のトレンド分野を強化する

執筆者

Barbara L. Renner

Deloitte U.S.

パートナー

Curt Fedder

Deloitte U.S.

シニアマネジャー

問い合わせ先

松尾 淳

パートナー

jmatsuo@tohmatu.co.jp

渡邊 知志

パートナー

satwatanabe@tohmatu.co.jp

松岡 和史

パートナー

kmatsuoka@tohmatu.co.jp

廣瀬 陽介

シニアマネジャー

yohirose@tohmatu.co.jp

文末脚注

1. Analysis of company presentations at Consumer Analyst Group of New York for 2018, <https://consumeranalystgroupny.com/>.
2. Vivienne Tay, "What P&G's US\$100m digital innovation centre means for Singapore," April 19, 2017, <https://www.marketing-interactive.com/what-pgs-us100m-digital-innovation-centre-means-for-singapore/>.
3. Katy Askew, "Five Seasons VC fund on investing in the future of food," FoodNavigator.com, March 26, 2018, <https://www.foodnavigator.com/Article/2018/03/26/Five-Seasons-VC-fund-on-investing-in-the-future-of-food>.
4. Stephen Laaper and Adam Mussomeli, Deloitte Consulting LLP, "Introducing the digital supply network," *Wall Street Journal - CIO Journal*, April 24, 2017, <https://deloitte.wsj.com/cio/2017/04/24/introducing-the-digital-supply-network/>.
5. David Kilimnik, "How direct-to-consumer brands are setting the standard for a better retail experience," *Forbes*, October 2, 2018, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/10/02/how-direct-to-consumer-brands-are-setting-the-standard-for-a-better-retail-experience/#52689a2a4fa4>.
6. Charlotte Rogers, "How direct-to-consumer brands are reshaping marketing," *Marketing Week*, August 20, 2018, <https://www.marketingweek.com/2018/08/20/direct-to-consumer-brands-reshape-marketing/>.
7. Hugh Williams, "Now & next: Direct-to-consumer brands," *RetailTechNews*, September 25, 2018, <https://www.retailtechnews.com/2018/09/25/now-next-direct-to-consumer-brands/>.
8. Sarah Steimer, "The magic of pop-up shop marketing," American Marketing Association, October 1, 2018, <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/magic-of-pop-up-shop-marketing.aspx>.
9. Humayun Khan, "8 Ways a pop-up store can boost revenue and build buzz for your brand," Shopify blog, March 22, 2018, <https://www.shopify.com/retail/120059907-8-ways-pop-up-stores-can-boost-revenue-and-build-buzz-for-your-brand>.
10. Verve, "Coca-Cola Christmas Pop-up Shop" (vlog), <https://verve.ie/portfolio/coca-cola-christmas-pop-up/>.
11. CBInsights, "Amazon and Alibaba have already conquered online retail. Now they're coming for offline," January 24, 2018, <https://www.cbinsights.com/research/amazon-alibaba-physical-retail/>.
12. Connie Chen, "22 direct-to-consumer brands that started online but now have brick-and-mortar stores," *Business Insider*, August 23, 2018, <https://www.businessinsider.com/online-direct-to-consumer-brands-with-retail-stores-locations-2018-2>.
13. Mary Diduch, "Inside the first Amazon 4-star store in NYC," September 27, 2018, *National Real Estate Investor*, <https://www.nreionline.com/retail/inside-first-amazon-4-star-store-nyc>.
14. CBInsights, "Amazon and Alibaba have already conquered online retail. Now they're coming for offline."
15. Lauren Hirsch, "A year after Amazon announced its acquisition of Whole Foods, here's where we stand," CNBC, June 15, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/06/15/a-year-after-amazon-announced-whole-foods-deal-heres-where-we-stand.html>.
16. Rachel Chang, "Alibaba used shoppers' data to invent a spicy Snickers bar," Bloomberg News, corrected October 30, 2018, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-24/alibaba-used-shoppers-data-to-invent-a-spicy-snickers-bar>.
17. Lauren Hirsch, "A year after Amazon announced its acquisition of Whole Foods, here's where we stand," CNBC.
18. Mike Armstrong, Francesco Fazio, Daniel Hermann, and David Duckworth, "Capturing value from the smart packaging revolution," Deloitte Insights, October 15, 2018, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/retail-distribution/smart-packaging-how-to-create-and-capture-value.html>.
19. Elizabeth Crawford, "Bio-hacking and neuro-nutrition will emerge in 2018 as consumers use food to control health," FoodNavigator-USA.com, December 14, 2017, <https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2017/12/14/Bio-hacking-and-neuro-nutrition-will-emerge-in-2018>.

20. Phil Lempert, "10 Food trends that will shape 2018," December 13, 2017, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/phillempert/2017/12/13/10-food-trends-that-will-shape-2018/#4898f2bd4104>.
21. "Fad or fundamental? What's next for health & wellness in 2018," Nielsen, February 7, 2018, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/fad-or-fundamental-whats-next-for-health-wellness-in-2018.print.html>.
22. 2017 Label Insight Ingredient Confusion Study, Label Insight, 2017, <https://www.labelinsight.com/hubfs/Downloadable%20Content/2017%20Label%20Insight%20Ingredient%20Confusion%20Study%20PDF.pdf?t=1539716489946>.
23. "Fad or fundamental? What's next for health & wellness in 2018," Nielsen.
24. "Organic food sales in the United States from 2005 to 2017 (in billion U.S. dollars)," Statista, <https://www.statista.com/statistics/196952/organic-food-sales-in-the-us-since-2000/>, accessed November 2018.
25. "It's clear: Transparency is driving FMCG growth," Nielsen, June 5, 2018, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/its-clear-transparency-is-driving-fmcg-growth.print.html>, accessed November 2018.
26. Daniel Bachman and Rumki Majumdar, "US Economic Forecast, 3rd Quarter 2018," Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/us-economic-forecast/united-states-outlook-analysis.html>, last modified September 14, 2018; Haver Analytics—unless otherwise noted, all data is sourced from Haver Analytics, which compiles statistics from the US Bureau of Labor Statistics, the Bureau of Economic Analysis, and other databases. See www.haver.com/databaseprofiles.html.
27. Lisa Baertlein, "U.S. trucking industry volumes to grow 4.2 percent in 2018: Forecast," Reuters, September 6, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-usa-trucking-forecast/u-s-trucking-industry-volumes-to-grow-4-2-percent-in-2018-forecast-idUSKCN1LM1TR>.
28. Bob Costello, Truck driver shortage analysis 2017, American Trucking Associations, October 2017, <http://progressive1.acs.playstream.com/truckline/progressive/ATAs%20Driver%20Shortage%20Report%202017.pdf>.
29. Ibid.
30. Lisa Baertlein, "U.S. trucking industry volumes to grow 4.2 percent in 2018: Forecast."
31. Barb Renner and Sally Jones, *Brexit's impact on the horizon: What it might mean for CPG companies*, Deloitte Center for Industry Insights, April 2018, <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/deloitte-analytics/articles/deloitte-study-brexit-impact-on-the-horizon.html>.
32. Heather Long, "U.S., Canada and Mexico just reached a sweeping new NAFTA deal. Here's what's in it," *Washington Post* (Wonk blog), October 1, 2018, https://www.washingtonpost.com/business/2018/10/01/us-canada-mexico-just-reached-sweeping-new-nafta-deal-heres-whats-it/?noredirect=on&utm_term=.bccdb0903d5e.
33. Barb Renner, Changing trade policies: How can the consumer products industry prepare and adapt?, May 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/consumer-products-industry-and-trade-policy.html>.

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家に相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.
Original Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. All rights reserved.



IS 669126 / ISO 27001