



業界展望2017

小売・卸売・流通



はじめに

3



経済

4



消費者の志向

6



新たな可能性をもたらす技術

8



プラットフォーム

10

はじめに

多くの伝統的な小売事業が、機動的なプレーヤーの参入障壁をなくすテクノロジーによって、引き続きディスラプション(創造的破壊)に遭遇している。市場の細分化に直面し、小売企業はテクノロジーの実践的な導入によって、新たな利益モデルの開発と同時に改革の機会の獲得が可能になった。

小売の世界は大変革の時代に突入した。年率3%¹⁾のペースで小売市場が拡大する中、多くの小売企業は収益性や市場シェアの拡大が困難な状況にあると感じている。グローバル市場の圧力に加え、多様化を続ける購買チャネルや、商品と価格のコモディティ化が、多くの消費者の期待を高めている。小売企業は2017年を通じて堅調な消費を期待しているかもしれないが、ニューノーマル(新たな常態)の中では、既存のビジネスモデルが通用しなくなることがつきものであるため、潜在的なリスクとリワードの評価を通じて不確実性に備えることを全体的な戦略の一部とすべきである。

消費者のロイヤルティを維持し、消費者の財布のシェアを広げるような新たなビジネスを獲得するため、小売企業は以下のような事項について検討する必要がある。

- ロイヤルティ・プログラムの改善と、エンゲージメント体験ができる店舗とオンライン店舗への顧客の誘導。
- 独自あるいは高度に差別化された商品やサービスを提供するとともに、在庫水準を確保し品切れを防ぐ。
- 顧客サービスとサポート要望に対し、優れた対応を提供する。

今年以降、避けることのできない小売改革の波と闘って成功するためには、小売企業は課題の見通しを立て、対応する能力が欠かせない。世界最高水準のサーファーのように、業界屈指の小売企業であれば、通常乗るべき確な波を見極め、サーフボードに飛び乗る最善のタイミングを知り、どこまでパドルして行き、どうやってその波に乗って岸までたどり着くか分かっている。次の波が来るのを待っているサーファーは、結局売上目標を達成できないのかもしれないのだ。

ディスラプション(創造的破壊)をニューノーマルとして受け入れること

私たちの多くは、常にディスラプションが発生するような、変わりやすく、不透明で複雑、そして曖昧な世界に生きている。さらには、変化の度合いはますます加速している。社会的、技術的、環境的、政治的および経済的トレンドが収斂してディスラプションをもたらす力となり、消費者の、いつ、どこで、どのように購入するかといった行動や志向の多くを形成している。こうしたディスラプションが発生してから、多くの大手小売が動揺する事態というのは、極めてよく見られることだ。ディスラプションが起きる前にこれを見抜くのは難しい。何を見ればいいのか分かっている企業などほんのわずかだ。企業は警戒を怠ってはならない。何らかのリスクによって競争優位の基盤が揺るがされたり、パフォーマンスが悪化したりする可能性はある。さらに、2017年の小売業界を襲う脅威は、伝統的なリスクマネジメントの手法が通用しないと考えられている²⁾。

小売企業は、表面化する恐れのある以下のようなリスク・リワードに対してどれだけ耐性があるかを、素早く評価することが求められるだろう。

- サードパーティベンダーおよびパートナーとの関係によって突きつけられる機会と脅威
- モノのインターネット(IoT)やクラウド・コンピューティング、常に変化し続けているプライバシーやセキュリティに関わる分散型の知能の影響
- 企業レベルでの意思決定を可能にし、機会を最大化する一方、以下のような事柄による潜在的リスクを減らすロボティクスの使用
 - ソーシャル・ロボット
 - バーチャル・サービス・ロボット
 - クラウド・ロボティクス
 - 産業のオートメーションとIoT
 - 分散型知能とロボティクス

2017年以降、小売企業が生き残っていくには、俊敏性と柔軟性が求められるだろう。顧客に価値を提供する競争においては、加速度的に「いち早く失敗し、失敗から素早く学び、前進する」³⁾、そして最低限売れる商品を提供し、初期の段階で成功する手法が、90日間評価プログラムに取って代わっている。これまでとは異なる基準を持ち、組織的および運営的な敏捷性をうまく活用する小売業界のディスラプター(創造的破壊者)によって、既存のプレーヤーは市場シェアを奪われるリスクが高まっていると言えるだろう。



経済

小売企業は2017年を通じて力強い消費を期待できる

2017年にかけて消費者支出に関わる経済的ファンダメンタルズは堅調に推移するとみられる。労働市場は引き続き回復しており、2016年には就業者数が月平均18万1,000人増加した⁴。可処分所得は10月までの1年間で3.4%増加し、平均時給も上昇傾向が見え始めている⁵。労働市場がさらに逼迫すれば、短期から中期での所得の伸びも、じりじりと拡大していくだろう。消費者の所得が伸びている一方、資産価格も上昇している。住宅価格は2008年以前のピークをすでに超え、主要な株価指数は11月の時点で過去最高値をつけている⁶。このため家計の資産が押し上げられ、これが消費者の支出を支えている。また、消費意欲も高水準を維持している。

ただ、2017年は大統領選の年であるため、経済や消費支出に対する一定の不確実性が生じている。一部の新政権が提言している政策は、減税やインフラ支出など消費者の支出を押し上げる可能性の高いものだが、一方で課題となり得るような政策も見られる。特に、貿易を制限するような政策が提案されているため、財の輸入価格が押し上げられ、消費者の購買力が抑制されることによって輸出セクターの雇用が削減される恐れもある。また、ヘルスケアや住宅といった別の分野においても消費支出への大きな影響が考えられる。中国の金融状況や欧州の政治的課題などによる世界経済のリスクに加え、こうした消費者の支出力低下につながりかねない政策案は、ある程度まで2017年の消費者支出に対する下振れリスクとなり得るだろう。

それでも前例のない競争が見込まれる

消費意欲の改善や可処分所得の小幅増加をよそに、休暇シーズンの売上高は年率3.6~4%の伸びが見込まれる⁷。デジタル時代のチャンスにより、市場を分断し続ける新たな小売企業やビジネスモデルに門戸が開かれる中で、多くの小売企業にとっては市場シェアの獲得が難しいと感じられるようになるだろう。会員契約ベースによるオンラインでの出来合いの食事メニューの注文や、レシピ付きで調理材料の詰め合わせが自宅へデリバリーされるサービスは、スーパーマーケットとレストランの両方から顧客を奪う可能性がある。Amazonの成功物語は、集中でなく細分化のストーリーかもしれない。多くの企業は実際にはAmazonと競争しているのではない。流通プラットフォームの利用と消費者にリーチするためAmazonに手数料を支払っているに過ぎない、何百万というハイテクに通じたサードパーティの売り手と競争しているのだ。実際、Amazonの「マーケットプレイス」の成長率は年平均54%と、Amazonの直接利用の伸び30%の2倍である⁸。

弱小プレーヤーが大規模小売企業からシェアを奪う可能性も

小売業界において最も大きな競合相手は、もはや市場の大型店ではなく、多くの中小企業や弱小プレーヤーである。彼らがより大規模で伝統的な小売企業からシェアを奪っている⁹。この新たな経済関係では、2017年を通じ、前例にないほど市場における変動性と競争が大きくなるだろう。また、市場細分化の進行は単にデジタルによって起きた現象ではなく、伝統的な小売企業ではない競合相手が、今後も市場シェアを奪い続けるこ

とになるだろう。いくつかの有名な米国外のアパレルや化粧品関連のブランドは、実店舗とオンライン店舗双方と連携することにより、米国市場で強力な足場を築いている。企業は以下のことを検討すべきである。

- 小売売上高は通常、国内総生産(GDP)の成長に追従する。このため、カテゴリー単位のシェアは単に拡大するというよりは競合間での取り合いとなる性質が強い。
- 差別化の焦点は、まず商品の独自性、次に顧客の体験に置かれるべきである。
- 拡大と成長の源泉になるとみられるのは、新興のグローバル市場や非伝統的チャネルおよびパートナーシップである。
- 実店舗の重要度は今後低下する一方、これに代わって重要になるのはエンゲージメント体験、モバイル、ソーシャルネットワーク、オンデマンド型の取引チャネルである。
- 市場シェアを獲得するのは、オペレーションコストを抑制しつつ、商品の独自性と高水準の顧客体験を提供する企業である。





消費者の志向

商品の独自性は、価格や宣伝、立地に勝る

小売企業は基本を徹底すること、すなわち独自色があり高品質で信頼の置ける商品を適正価格で消費者に提供することに引き続き重点を置くべきである。洗練された顧客関係管理(CRM)やデジタルマーケティングソフトウェア、最先端の店内機器、デザイン性に富んだアプリやウェブサイトといった技術的戦略がいくら優れていたとしても、マーチャンダイジング上の意思決定が不正確だったり、商品の提供が不出来だったりすれば何にもならない。顧客に対し、デジタルでも店舗でも素晴らしい体験を提供するのは大切だが、最終的に小売企業が努力すべきなのは、顧客に特定の商品を持つ喜びを与えることであり、どのようなチャネルを経てそれが購入されたかではない。つまり、小売企業は以下のような行動を通じて自らのブランド・プロミスに基づいて商品を生産し、マーケティングを行い、提供することに専心すべきである。

- 独自性と優越性を持つ商品や関連商品、サービスを供給すること。
- デジタル資産や流通チャネルを通じて喜びや欲求、需要を創出すること。
- 値引きはどの企業も行っているため、価格や販促、立地といったことは差別化された商品をつくることに比べれば二義的なことだということを常に念頭に置くこと。

オンデマンドの小売業はすぐに満足を提供できる

取引や商品の購入について言えば、多くの消費者の期待は高度化の一途をたどっている。競争の激しい市場で売上増加を目指す企業の間では、魅力的な送料設定やクーポンの提供、販促などが当たり前となっている。ペット用歯磨きガムや赤ちゃんのおむつから薬の処方箋まで全て、オンライン上の定額課金制サービスによる計画的な配送が利用できる。いくつかの全国規模のスーパーマーケットやドラッグストアでは、購入する前にプロテイン・シェイクやお茶、前菜などの試食・試飲を無料で勧めている。

画面をちょっとタップしたりスワイプしたりするだけで、これまで考えられなかった速さで、商品を玄関で受け取れる。コストも手頃で、たいていの場合、送料や返品も無料だ。ストレス無しにすぐに満足を得たいという欲求が、多くの消費者の志向を永久に変えてしまった。このため、以下のようなことを考えるべきである。

- フラッシュ・セール
オンライン上の仮想店舗で、劇的に安い価格を短時間限定で提示することで、すぐ満足を得たいという消費者の欲求をお金に変えること。
- ポップアップ・ストア
伝統的ブランドの店舗体験を、季節によって新たな場所で経験できるようにすることで、衝動買いを誘発すること。
- パーチャル・マーケット
交通量の多い場所に共同利用できる店舗を設置することで、地下鉄の駅や公園、公共スペースなど顧客が毎日訪れる場所で、食料雑貨品を購入する利便性を高めること。

多くの伝統的な小売企業にとって、ショッピング体験にテクノロジーを導入することは、買い物による経済的利益を小売企業側から消費者側へとシフトすることとなっている。

「カスタマージャーニー」のデザインプロセスを顧客の志向に合わせる

多くの顧客は、パーソナライズされたブランドとの交流やエンゲージメントを求めている。つまり、小売企業が適切なコンシューマーインサイトを適切な場所、タイミングで駆使することにより、サービスが受けられることを求めている。市場でのキャンペーンや販促は、顧客のその時点のライフサイクルとの関連性が高く、タイミングよく連動したものである必要がある。

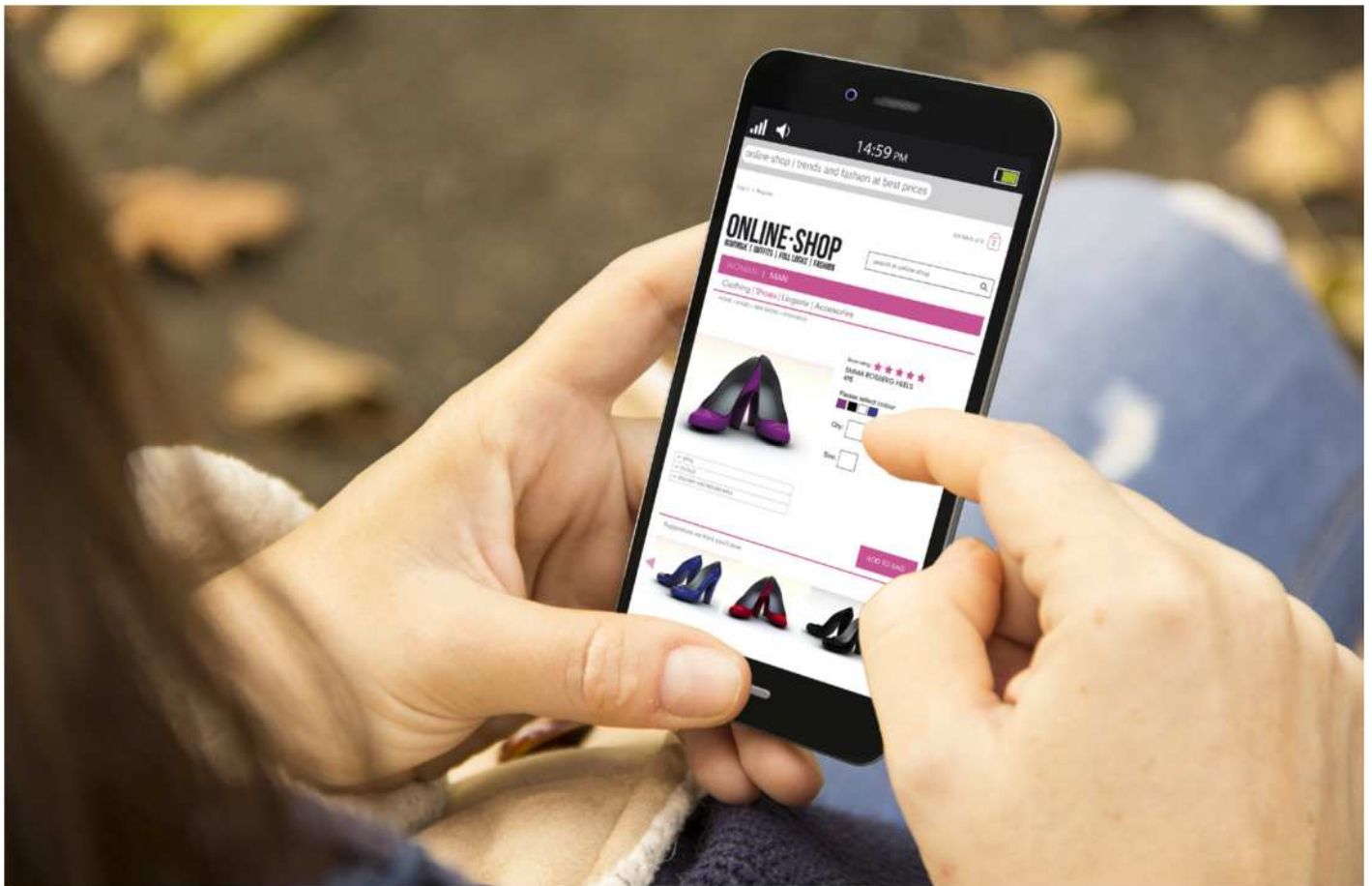
ある教育玩具小売のグローバル企業マテル社は、実店舗からオンライン店舗、さらには体験型ゲームに至るまで、顧客のライフサイクルの各ステージにおいて関係の深い「カスタマージャーニー」へと導くような、個人に的を絞ったメッセージを届けようとしている。この企業は、各年齢向けの多数の玩具ブランドについて、それぞれの顧客のジャーニーを可視化し、マップにして分析している。こうしたインサイトを踏まえ、マテル社は、顧客が商品購入に至る可能性が最も高くなるよう、カスタマージャーニーの中に意識的に顧客エンゲージメントの選択肢を設計している¹⁰。

米国に拠点を置くある個人向け無線プロバイダーは、急速な成長を経験した際、顧客サービスやサポートのコールセンターの受電数の増加がコストとなり、手に余るようになってきた。この企業は、サービスや顧客満足度に悪影響を与えることなく、こうした問い合わせの増加に対応する為に、全てのオンラインのサポート・チャネルについてカスタマージャーニーの分析を行い、顧客が特定の問題に対して問い合わせをしている可能性について判断することとした。この企業は現在、どのような問題を解決すべきか、契約者がどのような問題に対応しようとしているのか、そして、顧客の体験をどう改善するのが最善の選択なのかについて積極的に把握するようになっている。

カスタマージャーニーの分析を運用可能にしたことで、顧客が音声自動応答装置(IVR)で費やす時間は67%削減された。これによって、顧客満足度指数(CSAT)や顧客努力指標(CES)のスコア、さらには顧客維持率(CRR)や売上高にポジティブな影響が見られた。契約者数が135万人を数える中、わずか0.5%でも顧客を維持できるかによって、この通信会社の売上高には推定13億ドルの影響を与えることとなる。さらに、この企業はコールセンターの規模を30%縮小し、サービス水準を下げることなく、1通話当りのコストを15ドル削減することに成功した。

小売企業は以下のような事項について、顧客との関係構築の利益を真剣に検討すべきである。

- 顧客の体験をチャネルの志向性に則して最適化するため、適応型対話ルールや人工知能(AI)を採用すること。
- 購入の可能性が最も高い上顧客に対し、予測的もしくは処方的な「ネクスト・ベスト・アクション」であるアップセルやクロスセル、販促活動を



行うこと。

- 顧客のエンゲージメントを高めるため、分析の前にデータとコンテクスチュアルな(状況に即した)情報を統合すること。
- 各種の組込型分析技術に基づき、ほぼリアルタイムもしくはその瞬間の顧客のエンゲージメントを支援すること。こうした技術には、適応型対話、予測的ネクスト・ベスト・アクション、コンテクスチュアルな認知的対話、自動行動ターゲティング、処方的ガイダンスなどがある。
- 多様な顧客情報ソースの活用を高めること。例えば、モバイル、キオスク、POS、Web、CRM、ERP、サプライチェーン、ソーシャルチャネル、サードパーティデータなどがこれに含まれる。

カスタマージャーニーの改善やストレスの抑制、さらにブランド体験の支援などのため、こうした即時的なエンゲージメントに関する分析をうまく利用したブランドは、あらゆる種類のデジタル上の行動と購入履歴から得られたタイムリーなインサイトを活用し、目に見える形の利益を実現させるものとみられる。



新たな可能性をもたらす技術

技術投資においてオペレーショナル・エクセレンスを重視すべき

小売企業が顧客体験のマネジメントツールに投資するうえで、消費者の欲求を満たし、技術を快適に導入できる、オペレーショナル・エクセレンスに明確にフォーカスすることが、最も重要となる可能性が高い。2017年において市場シェアを守るためには、各ブランドが顧客にメッセージをプッシュすることから、エンゲージメントに関するテクニックを使って顧客を引き寄せる(プル)ことへと移行することが必要となるだろう。関連性、選択、利便性、楽しさなどの要因に注目して、顧客を中心としたプロセスを「アウトサイド・イン」によって(つまり、顧客の目を通して)設計することは、顧客のブランド体験を高めるうえで有益だ。

現在、派生を含み「カスタマーエクスペリエンスの改善」をテーマとしたバリュープロポジション(提供価値)を提供しているソフトウェア開発企業は500を超えている¹¹。新たな技術によって、引き続き小売企業は、競合他社に対し自社を差別化する多くの機会に恵まれている。2017年は、技術革新の急速な拡大のさらに先に企業が目を向け、どのような技術であれば顧客が受け入れようとするのかについて、そして、これが最も重要なのだが、どのような体験が金銭的な価値を創造するかについて企業が理解する年になるだろう。例えば、企業がロボティクスをエンタープライズアプリケーションのみならず一部の顧客サービス業務に適用することは、大手小売企業にとって流通コストの上昇を打ち消す方法となる可能性がある。これについては、以下のようなことを想定するべきである。

- 拡張現実(AR)は、ゲーミングや仮想試着室や不動産といった、体験を購入する前に、より強力な試用の機会を消費者に提供する。
- モバイルやオンラインのバーチャルエージェント、ウェブチャット、チャットボットなどのAIは、顧客サービスやサポートの対話を改善することが可能である。
- 「ロボットによる業務プロセス自動化」(RPA)は、オペレーションコストの大幅な削減が可能となる。極めて反復が多く、ルールに基づき、膨大な量の業務に適用され、例えば、商品や価格、返品方針、保証条件などに関する顧客からの問い合わせなどが最適化される。
- Wi-Fiによって、位置情報を利用したプロモーションやその他の顧客エンゲージメント技術を、リアルタイムや店舗内の取り組みにおいて、かつてないほど正確にかつ関係性高く活用する機会が見込まれる。
- 認知情報技術により、需給投資や調達戦略、さらには購入後のカスタマーエクスペリエンスのモニタリングまで、さらなる可視化や意思決定支援が可能になる。

新たな技術の可能性は、かつてないほど大きくなっている。AI、ソーシャルコマース、モノのインターネット(IoT)、バーチャルリアリティ(VR)といった、絶え間なく進化する新たな可能性をもたらす技術によって、顧客の小売体験や日々のオペレーションは、かつてないものへと変貌する可能性がある。機会も絶え間ないように見えるが、小売企業は、こうした輝かしく見える先進技術の爆発的進展を、成功する小売業の基本原則より優先させるべきではない。

IoTはサプライチェーン・マネジメントを強化する

技術に精通した小売企業は、革新的なIoTパートナーとの利益分配により、利益の創出とコスト負担を行うことができる。シナリオの一つとして考えられるのは、在庫が低水準になったり在庫切れになった際に、ストアマネージャーやVMI(ベンダー管理在庫)方式をとっているサプライヤーに警告を発する「スマートセルフ」を導入することだ。多くの大企業においては、サプライチェーン全体を通じた在庫状況の把握にRFIDタグが利用されている。一方現在では、食中毒や品質に関連した大量のリコールのリスクを回避するため、傷みややすい食品の品質を監視するセンサーも現実のものとなっている。

これ以外のIoTのソリューションやセンサーの利用としては、Amazon Goが最近発表した「商品を持ったまま店を出る」(ウォークアウト)技術がある。これは、コンピューターによる視覚とディープラーニング(深層学習)のアルゴリズムが、店内の利用者とその動き、行動を追跡するセンサー融合技術と連動しているものである¹²。この食料雑貨を扱う実店舗は2017年初めに開店を予定しており、利用者は携帯電話のアプリをダウンロードし、Wi-Fiを起動させて買い物をする事ができる。これによって、行列に並んだりレジでの支払いをしらするの必要がなく、ストレスのない購買体験をすることができる。請求額は各顧客のAmazonのアカウントに加算され、レシートが送付される。このレジのない店舗でAmazonが活用しているのは、顧客が購入したものを判別する一連の連動したアプリやカメラ、センサー、ソフトウェアといったスマート・スーパーマーケットの技術である¹³。

さらに小売企業は、IoTに組み込まれたAIによって「ガイドド・インテリジェンス(誘導知能)」を活用し、グローバルなサプライチェーンのプロセス全体を通じて、積極的にリスクを軽減し、その他の重要問題にも対処することができる。理想的なIoTの活用法としては以下のようなものが考えられる。

- 多数の関連情報ソース(社内システムだけでなく外部から収集されたものも含む)の分析を通じ、より高度な「アウトサイド・イン」のマーチャンダイジングとサプライチェーン戦略を構築する。
- オペレーションコストを低下させる一方、常に商品の在庫を保ち顧客の需要を満たす。
- ブロックチェーン・システムによって、ダイヤモンドやヨット、美術品といった奢侈品や高価格品の売買を記録し、買い手と売り手の双方を不正取引から守る。
- リアルタイムに世界中の在庫状況を把握することができるようにする。これは、連携した在庫予測・補充計画の最適化、VMI、マーチャンダイジング、在庫補充プロセスに必要なものである。



消費者はAIを受け入れるだろう

拡張現実 (AR) や認知知能、機械学習といった技術によって、小売業界にディスラプションがもたらされるにはまだ数年かかるだろうが、AIによる大きな影響は、一部で言われているよりかなり早く現実化する可能性がある。

AIは技術革新上、重要な変化が起きる転換点であり、一般に思われているよりずっと私たちの日常生活に入り込んでいる。消費者は現在でも毎日の生活で、目的に合わせてデザインされたAIと遭遇している。例えば、AmazonのAlexa®やMicrosoftのCortana®、あるいはSiri®の音声認識

ソフト¹⁴などの声で起動するバーチャルアシスタントによって、レストランを探し、道案内をしてもらい、音楽をかけ、あるいはライフスタイルの変化について示唆を得ている。Amazon、Apple、Google、IBM、Microsoftといったハイテク大手はいずれもAI開発競争に奔走しており、これによってテクノロジーは画期的なスピードで市場に進出するだろう。

2017年以降、小売企業にとってAIは、オペレーションコストを低下させる一方で、ビジネスプロセスの合理化や顧客サービス改善に有望な前途を拓くものである。



プラットフォーム

ソーシャルネットワークはオンラインをディスラプトしかねない

企業が消費者に対する直接取引をするための投資を重視し続ける中、ソーシャルネットワークは、ブランディングや顧客サービス、マーケティングとしてのチャンネルから、小売のチャンネルへと発展していくだろう。Amazonの1-Click注文ボタンと同様、多くのソーシャルネットワークが1回のクリックで即商品が購入できるようにすることで、消費者のためのさらなる買い物の「フロントドア」になろうとしている。

いくつかのソーシャルネットワークは、「今すぐ購入する」というボタンをそれぞれの形でスポンサー広告に組み込んでいる。消費者としては、これらのネットワーク内を閲覧しているだけで、(それが有名な小売企業が新興小売企業かはともかく)簡単に買い物のセッションに入っていることになる。各ネットワークは、ソーシャルネットワーク内での購買体験における消費者の労力を削減するため、今後も引き続きAmazon Payments®やApple Pay®のモバイル決済ソリューション¹⁵、Google Wallet®といった第三者決済サービスの技術導入を検討すべきである。これによって、消費者はソーシャルネットワークから全く離れることなく、購入から決済までのプロセスを完了することができる。

FacebookのMessengerは最近、ブランドと消費者をより近づけるためのチャットプラットフォームを活用することで、小売業のソリューションに門戸を開いた。世界中で毎月9億人にのぼるFacebookのMessengerの利用者¹⁶にとっては、小売企業から商品の最新情報や注文の詳細情報を得ることは、友人にテキストメッセージを送るのと同じくらい簡単になっている。小売企業は売上を拡大するため、消費者に直接働きかけるエンゲージメント・モデルにおいて、よりストレスを減らすような、こうしたチャンネルの最大限の活用を検討すべきである。

このようなソーシャルネットワークでの取引が拡大していることは、2つの理由から重要である。まず、ソーシャルネットワークは極めて大規模な閲覧者を抱えているため、購入サイトへの参加者の増加成長は、オンライン上の小売流通業におけるシフトとしては大きなものとなる可能性があることだ。次に挙げられるのは、パーソナライゼーション(個客対応)である。FacebookやInstagramのようなネットワークは、コンテクスチュアルな(状況に即した)データへのアクセスが可能だ。こうしたデータは、従来多くの小売企業が望んできたよりもずっと正確で効果的にオフリングをパーソナライズするために、利用することができる。

小売チャンネルの細分化とディスラプションがチャンスとなる

今後1~2年で、最も成功した小売企業と言われるためには、ディスラプションを起こすような圧力に対し、どのような姿勢・アプローチで臨むかで決定されるかもしれない。新たなプレーヤーの参入やビジネスモデルの台頭、消費者の期待の高まり、支出の変化、文化的規範の転換、そして市場細分化の加速といった要因全てが、将来の小売業界の姿を形作ることになるだろう。多くのブランドは、こうした市場の圧力にただ反応する以上の努力をしなければならず、むしろこうした変化を自らの強みにする方法を模索しなければならない。

小売は「レンガとモルタル」(実店舗だけ)でも、「クリックとモルタル」(実店舗とオンライン店舗)でも、また、「ポイントとクリック」(オンライン店舗だけ)でもない。チャンネルの急増は、小売企業にとってより大きな利益を得るために、新たなプロフィットシェアモデルやパートナーシップを描くことが必要だという警告である。多くの、より大規模なカテゴリーのプレーヤーは、現在と将来の現実をしっかりと見据えないと、市場が浸食されるリスクを冒すこととなる。今後、避けられない変化に対し、順応や革新をいとわず自らの道を切り開く機敏な小売企業は、新たな、そして予想もしないような形で成長と繁栄を続けることだろう。



問い合わせ先

松下 芳生
パートナー
yomatsushita@tohmatu.co.jp

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

三宅 佐衣子
シニアマネジャー
smiyake@tohmatu.co.jp

上野 文平
マネジャー
bueno@tohmatu.co.jp

翻訳・編集担当：

金丸 洋輔
シニアコンサルタント
ykanamaru@tohmatu.co.jp

注記

- *1: 全米小売業協会(NRF)のホームページ記事(2016年2月10日付)、「NRF、2016年の小売売上高を3.1%増と予想」
<https://nrf.com/news/nrf-forecasts-retail-sales-grow-31-percent-2016>
- *2: デロイト・パースペクティブ(2017年)、「小売産業におけるディスラプション: 戦略上のリスクを管理する」
- *3: CIO(2015年)、「いかに早く失敗し、即座に学び、そして前進するか」。
- *4: デロイトの米国経済見通し(2016年第3四半期)および米政府による(ヘイバー・アナリティクスより)。特記ない限り全てのデータはヘイバー・アナリティクスが提供、同社データ米労働省統計局、米経済分析局およびその他のデータベースから編集。(www.haver.com/databaseprofiles)参照。
- *5: デロイトの米国経済見通し(2016年第3四半期)および米政府による(ヘイバー・アナリティクスより)。特記ない限り全てのデータはヘイバー・アナリティクスが提供、同社データは米労働省統計局、米経済分析局およびその他のデータベースから編集。(www.haver.com/databaseprofiles)参照。
- *6: デロイトの米国経済見通し(2016年第3四半期)および米政府による(ヘイバー・アナリティクスより)。特記ない限り全てのデータはヘイバー・アナリティクスが提供、同社データは米労働省統計局、米経済分析局およびその他のデータベースから編集。(www.haver.com/databaseprofiles)参照。
- *7: デロイト(2016年)、「ホリデー・サーベイ」
- *8: Amazon年次報告、チャンネル・アドバイザー(フォーブス社)、「なぜ今、Amazonがかつてないほど重要なのか」
- *9: デロイト・リテール・ボラティリティ・インデックス(RVI)(2016)、<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/beyond-trends-retail-volatility-index.html>
- *10: Hypatia Research Group(2015年-2017年)、「消費者に関する分析と洞察はいかにカスタマージャーニーのプロセス設計を豊かにするか: ベンチマーク、ベストプラクティスそしてギャラクシー・ベンダー・エバリュエーション」
- *11: Hypatia Research Group(2015年-2017年)、「消費者に関する分析と洞察はいかにカスタマージャーニーのプロセス設計を豊かにするか: ベンチマーク、ベストプラクティスそしてギャラクシー・ベンダー・エバリュエーション」
- *12: 「AmazonがAmazonGoを立ち上げ、グロサリーの未来」(2016年)、(AMZN,WMT) <http://www.investopedia.com/news/amazon-launches-amazongofuture-grocery-stores-amzn-wmt/?lgl=bt1tn-no-textnote>
- *13: 「Amazon Goが予言するスマート・スーパーマーケットの新時代」(2017年)、<http://www.cio.com/article/3155222/internet-of-things/why-amazon-go-presages-anew-era-of-smart-supermarkets.html>
- *14: 「2017年版リテール・アウトLOOK」は独立した出版物であり、Apple社による許可やスポンサリング、その他の承認を受けてはいない。
- *15: 「Apple Pay」および「Siri」は米国その他の国におけるApple社の登録商標である。
- *16: 2016年4月7日付Facebookによる発表
<https://www.facebook.com/zuck/posts/10102767482275131>

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ー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む) 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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) 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、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、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ご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.