



# 目次

市場環境	3
過渡期にある小売業界	3
経済の見通し	4
解体は再構築へ繋がる	5
JCPenneyとSephora: ショップ・イン・ショップによる提携は双方にメリットをもたらす	5
購買経路から摩擦を取り除く	5
イノベーションとトランスフォーメーション	6
小売の精鋭チームを編成する: コラボレーションがいかに今日の市場で成功するカギとなるか	6
パートナーシップ、差別化された体験、利便性によるイノベーション	7
消費者はよりスマートに——消費者に応じたつながり方を	8
消費者の5人に3人はスマートフォンで購入する	9
オンラインと実店舗で顧客との親和性を高める	9
戦略とオペレーショナル・エクセレンスに投資を集中させよ	10
適時・適所に在庫配置するためにサプライチェーンの可視性を高める	10
人的資本管理の現代化	11
複雑な小売環境におけるサイバーリスクへの事前対処	11
サイバーセキュリティがもたらす競争優位性	11
今後のステップ	12

原著: 2018 「retail, wholesale and distribution outlook An industry in transition」

注意事項: 本書は Deloitte Development LLC が 2018 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。

# 市場環境

小売業界は過渡期にある。そして今日の市場は、力強い経済の見通しと相まって、イノベーションを採用し、従来の利益モデルやパートナーシップを見直すのに最適な条件が整っている。

デジタル技術によってさまざまなビジネス障壁が取り除かれ、急速に変化する小売業界にも多くの敏捷なプレーヤーが参入できるようになった。しかし、デジタル技術の進歩だけでは、顧客ロイヤルティや売上を獲得し続けることは難しいと考えられる。

小売業者と消費者の関係において、依然として消費者は絶大な影響力を持っており、パーソナライゼーションは力強い復活を遂げている<sup>1</sup>。買い物のお金をオンラインで済ませることができ、実際にそう済ませることも多いが、大勢の消費者が、小売業者には実店舗を構えてほしいという考えをもっている。現に、昨年のホリデー・サーベイ（年末商戦の買い物に関する意識調査）では回答者の3分の1が、メーカーが「足を運ぶことのできる店舗とオンラインサイトの両方」を提供していることが重要だと答えている<sup>2</sup>。多種多様な小売チャネルや店舗形態間で激しい競争が起こっている中、消費者の世代、所得、教育水準、所在地といったデモグラフィック軸を横断したフラグメンテーション（断片化）が進んでいる。しかし、新しいアイデアを進んで取り入れる姿勢の小売業者にとっては、顧客のインサイトを巧みに活用し、より顧客を中心に捉えた、アウトサイド・イン<sup>3</sup>体験を創出する好機が訪れているといえるだろう。

2017年10月の失業率がわずかに4.1%であったことから分かるように<sup>4</sup>、労働市場は改善しており、小売業は、2018年は通年、大胆な消費が行われると予想するべきであろう。小売市場は2017年に、全体的に約3.2~3.8%という堅調な成長率を達成すると見込まれており<sup>5</sup>、今後もさまざまな店舗形態、チャネル、プレーヤーの間で熾烈な競争は続くことが予想される。世界の小売市場は、リアルとネット店舗の両方を運営する大手企業からネットまたはアプリのみで営業を行う新規参入企業まで<sup>6</sup>、多様な企業により絶えず増加し続ける選択肢で満ち溢れている。このような環境で利益を出しながら成長を拡大し、市場シェアを維持することを迫られる小売業者は、多くの消費者が購買体験に対し、高い期待値を保持していることを忘れてはいけない。

## 過渡期にある小売業界

変化する小売業界の環境に従来型のビジネスモデルを適応させていく上で、新たな課題が出てくると考えられる。市場のエコシステムが拡大した要因を分析することは、消費者のインサイトを収集して活用する上で、収穫につながる可能性があると考えられる。また、適切なタッチポイントで消費者と繋がっていくための洞察力と敏捷性を兼ね備えることで、小売業者は競争優位<sup>7</sup>を得ることも可能であると考えられる。バリュープロポジションと経営モデルを改良することで、顧客の顕在的な要求だけでなく、潜在的な要求にも総合的に応え得る戦略的な施策に注力することを検討してみよう。このような対応は、ディスラプション（創造的破壊）をもたらすことが多く、顧客の影響力により小売業界に求められる進化への対応は時間を要することもあるという点を忘れてはいけない。また、戦略的な施策は、顧客を中心に捉えるべきであり、顧客が特定のブランドにどのように反応するかよりも、多様なセグメントからなる消費者の動向<sup>8</sup>がどのように変化するかという可能性があるのかとい

う点に焦点を合わせることも怠ってはならない。例えば消費者は、インターネットで買い物をする際に、品揃え全体を検索するのではなく、最初に品目、次にカテゴリーごとに検索することが最も多い。それに対して実店舗では、カテゴリーごとに分類された商品群を目の当たりにする可能性が高いだろう。このような点から、小売業者は以下のようなビジネス要件を見直すことを検討するべきだろう。

- 顧客行動分析
- バリュープロポジションの再調整
- オペレーションモデルの再設計

強みと競争力を向上させるために、差別化された対応を通してオペレーションを的確に調整することで、メリットを得られる可能性もある。例えば、オペレーション関連の対応は消費者の需要ギャップを埋めたり、小売業者の実行力を向上させるような、能力開発や漸進的な改善が多いかもしれない。食料雑貨品やミールキット（食事を調理するために必要な食材セット商品）の宅配などといった、現代的な定期購入サービスを提供している小売業者にとって、さまざまなフルフィルメントプロセスを創出する能力を生み出すには、新たなビジネスモデルが必要になることもあると考えられる。

オペレーション関連の対応例として、以下が考えられる。

- サービスの拡大——「ショップ・イン・ショップ（店舗内店舗）」と「コンセッションモデル」の関係を通じて独創的な体験を提供する<sup>9</sup>
- センターストア（店舗の中心）の最適化——従来型の店舗レイアウトを「未来の小売店舗」仕様に変える
- 店舗面積の合理化——売場とバックヤードの面積比を見直し、店舗の一部をオンライン注文品の配送のためのフルフィルメントセンターとして活用する<sup>10</sup>
- デジタル戦略の強化——さまざまなチャネルやプラットフォームで自身のデジタルプレゼンスを現代化しようとしている先見の明がある小売業者にとって、スマートフォンを中心とした戦略をさまざまなチャネルやプラットフォームで展開することがどのように利益をもたらす可能性があるのか検討する<sup>11</sup>
- 人的資本の現代化——ロボティクス技術を、在庫の棚卸スキンのような反復性の高い作業、顧客のサービス要望に対応し、必要に応じて転送するバーチャルサービス業務、流通センターで従業員が梱包し顧客に配達する前に食料雑貨品をピッキングする業務などに応用する

小売の実店舗形態と人間の従業員の需要がなくなることはないだろう。多くの小売業者にとって、実店舗とオンライン店舗の両方でプレゼンスを保つことに対する重要性は今後も高まると考えられる。ただし、今日の小売業の置かれている、多種多様なチャネルが入り交じった環境で、自社特有の消費者を他のどの企業よりも深く理解し、ターゲットにする能力に加えて、それらに対応するための敏捷性を高めるには、新たな変革が必要となる可能性があることを小売業者は認識すべきである。今日の小売業界は、デジタルが単に市場シェアに影響を及ぼすというだけでなく、デジタルによりシェアを奪い取ることもささげも可能にしている。複雑で競争の激しい環境である。そのような環境の中で、小売業者は利益をともなう成長を実現するために、新たな戦略をじっくり検討するのが賢明だろう。

### 経済の見通し

経済は2017～18年も引き続き2.0～2.5%の緩やかなペースで成長するものと予想される。成長力の主な源の1つは、労働市場の堅調さと所得上昇の恩恵を受けてきた消費者である。失業率は4.1%（9月）と記録的に低く、2017年に入ってから本稿執筆時点まで毎月平均して約14万8,000件の雇用が新たに生まれたと推定される。実質個人可処分所得の伸び率は、2017年に入ってから本稿執筆時点まで1.8%と緩やかだが、来年は勢いを増して2.0%を上回るものと見込まれる。消費者は、低インフレの恩恵も受けており、インフレ率は、米連邦準備制度理事会（FRB）の目標を依然として下回っている<sup>12</sup>。世帯は住宅価格の上昇と株式市場の堅調さに起因する資産の増加も享受している。

最近では自然災害、とりわけ、フロリダ州、テキサス州、プエルトリコでのハリケーンが話題になっている。そのような出来事は（地域）経済に打撃を与えるが、その影響の大部分は一時的なものである。例えば2017年9月、非農業部門就業者数はハリケーン「イルマ」と「ハービー」の影響で3万3,000人減少した<sup>13</sup>。しかし、本稿執筆時点から数カ月で事態が正常化し、復興に焦点が移れば、この状況は変わるものと予想される。特に復興に焦点が移ることにより、住宅業界に影響が及ぶだろう。例えば、住宅が完全に置き換えられる場合には、住宅建築許可件数の増加が見込まれる。また、修理業務も増加するものと予想される。2017年冬までに自然災害の一時的な影響が薄まれば、経済データは再び緩やかなペースライン成長を示すようになるだろう。



# 解体は再構築へ繋がる

「小売業の終焉」、「小売業の崩壊」や、大量閉店について報じるビジネスニュースはいまだに多々あり、メディアの反響に油を注ぎ続けている<sup>14</sup>。現実のビジネス環境では、個人消費は増加傾向にあり、さまざまな理由から多種多様な形態やチャネルへ移り変わっている。これは小売業界が再び進化を遂げようとしている表れである。すべてが進化した訳ではないが、明らかなことは、消費者が購買体験に、差別化された体験と慣れ親しんだ体験両方を求めているということである。

買い物客がインスピレーションや高度に差別化された体験を求めて実店舗を訪れ、オンラインで最安値や配送オプションを比較して買い物をし、その後、品物をその日のうちに受け取ることができる（BOPUS：Buy Online, Pick Up in Store [オンライン購入・店舗受け取り]）利便性を求めて、再来店する<sup>15</sup>可能性について考えてみよう。また、消費者の購買体験は、オンラインでの情報収集に始まり、現実世界で行動を起こすことにより、エデュテインメント（教育的な娯楽）やコンシェルジュサービス、無料サンプル、ファッションスタイリスト、化粧品コンサルティングなどといった、他にはない店内体験のメリットを享受することで完結することもあるだろう<sup>16</sup>。

消費者が定期的にショッピングモールや大型店を再訪するように促すには、ショップ・イン・ショップ型のパートナーシップが有効かもしれない。どちらのブランドにとっても「Win-Win」となるように企画されたこうしたコラボレーションは、うまく実行するのが難しいこともある。例えば、受け入れ側の小売業者の客足が落ちると、関係するすべての店舗は、商品を十分な数の消費者の目に触れさせられなくなる。また、「コンセッション（場内売り場）型店舗」が成功し過ぎれば、受け入れ側の小売業者はパートナーシップの変更や終了を提案してくるかもしれない。

## JCPenneyとSephora：ショップ・イン・ショップによる提携は双方にメリットをもたらす

2016年にSephoraのショップ・イン・ショップを60店舗オープンさせた百貨店チェーンのJCPenneyは最近、2017年中に70店舗のSephoraを新たに開設し、32店舗を拡張する計画を発表した。これにより、2017年末までにJCPenneyの店舗内で営業するSephoraの店舗は650店舗近くに増えることになる<sup>17</sup>。

この2つの小売業者は、デジタルな結び付きの強化も進めている。JCPenneyのオンラインショップでは、Sephoraの幅広い商品を閲覧・注文し、その日のうちに実店舗で受け取れるようになった。JCPenneyは、Sephoraの美容コンサルタントによる実店舗でのメイク体験を顧客が予約できる機能の導入も予定している<sup>18</sup>。両ブランドは、BOPUSのオプションを拡大することに加え、グループでのメイク体験や美容講座、各種イベントといった差別化された店内体験を消費者に提供することにより、客足増などのメリットを実現し続けている<sup>19</sup>。

## 購買経路から摩擦を取り除く

摩擦を解消し、顧客の購入体験を向上させるためにテクノロジーを導入することで、小売業者はバリューチェーン全体に対して豊富なイノベーションとパートナーシップ機会を見出す可能性がある。例えば、デロイトの2017年ホリデー・サーベイに関するレポートによると、消費者がスマートフォンで決済する場合、特定小売業者の専用アプリ（40%）、第三者の決済アプリ（36%）、そして小売業者のウェブサイトを直接訪れる（36%）つもりであると答えた。また消費者の20%はサービスの決済を、アプリのみを使用する方法で行うことを選んでいる。以下について検討したい。

- ソーシャルメディアネットワーク、動画、音楽またはゲームのブランドといった相補的なオンライン領域のプレーヤーを介し、小売業者のエコシステムを拡大するような、独創的なビジネスパートナーシップは、新たな収益源を生むと同時に、顧客が購買体験において主導権を握っていると感じることのできる体験をもたらす可能性がある
- IoT（モノのインターネット）の接続性により、消費者は移動中に店舗在庫をオンラインで確認し、好きな場所で商品の購入、受取りを予約できるようになる可能性がある
- デジタルな需要と供給ネットワークと戦略的パートナーシップを組み合わせれば、宅配や店舗受渡しに要する時間やコストを圧縮できる可能性がある
- 拡張現実（AR：Augmented Reality）<sup>20</sup>、仮想現実（VR：Virtual Reality）<sup>21</sup>、複合現実（MR：Mixed Reality）<sup>22</sup>を活用すれば、無限大の商品棚を作り出したり、実店舗や家庭で運用することで、より強い体験型のつながり方を提供できる可能性がある<sup>23</sup>

# イノベーションとトランスフォーメーション

今日のハイペースな環境において、消費者は必ずしも実店舗のある場所へ足を運ぶ必要はない。むしろ小売業者は、足を運びたいと思える理由を消費者に与えるべきである<sup>24</sup>。天気や休暇、新学期に向けた買い物シーズンなどの要因は、消費者が実店舗とオンラインのどちらで買い物をするか大きく影響することが多い。例えば、冬の休暇シーズンはオンラインでの購買が優勢になる傾向があるのに対し、新学期に向けて買い物をする時期には実店舗での購買のほうが多くなる。このようなことから、柔軟なオペレーション戦略は進化の可能性を秘めており、有利に働き得ることもあると考えられる。これは、変化を予期し積極的にイノベーションを起こさなければ市場シェアをめぐる競争に敗れてしまう恐れがある今日の複雑な小売業界では非常に重要なポイントである。新規参入者が毎年少しずつ顧客内シェアを獲得していく中、大手ブランドは直接的なチャネルだけでなく間接的なチャネルも活用して、利益を上げながら売上高を押し上げる販売戦略を検討する必要がある。

あらゆる業者が値引きをしていることから、消費者は価格よりも利便性に関心を高めており、市場シェアをめぐる競争において差別化要因は今後さらに大きな役割を果たすものになると予想される。商品のユニークさ、魅力的な体験、リアルとネット注文の選びやすさ、自動化されたサブスクリプションモデル、受取り・配送オプションなどが、多くの消費者の支持を獲得する要因となっている。実験的なマーケティングやテクノロジーを駆使した没入型の体験を活用し、消費者に満足感を与えつつ注目を引き付けることは、多くの小売業者にとって、市場シェアを獲得する方法の1つになり得るかもしれない。

以下のことを想像していただきたい。

- 最近、いくつかの消費者ブランドが、実世界環境に対して仮想のAvatarやBitmoji<sup>25</sup>を情報提示できる3D拡張現実レンズのパイロット実験を実施しており、拡張現実が次なるインターネットになる準備は整いつつあるかもしれない<sup>26</sup>
- スマートフォンの接続性が拡大することにより、店員やパーソナルスタイリストへテキストメッセージを送ることで直接買い物ができるようになる可能性がある
- 人工知能によって消費者の購買経路が改善される可能性がある。複数の化粧品会社<sup>27</sup>が商品を購入する前にアプリ内で自撮り写真にデジタル合成できるようにするといった様々な色合わせツールを発表している
- ロケーションベース・ソーシャルネットワーキング (LBS: Location-Based Social Networking) アプリのようなモバイルデバイス専用で作られた新たなアプリは、具体的な位置情報と双方向に繋がる機能を組み合わせることで、現在地に基づいて友人や家族、インフルエンサーとつながることを可能にする

小売業は今後、業務提携、チャネル、店舗形態、モバイルアプリなどのあらゆる要素を活用した次世代の消費者とのつながり方により、無限大の商品棚と、顧客を定期的に再来店させる独創的な体験を融合させた新領域へと広がっていくだろう。拡張・仮想・複合現実のイノベ-

ションは、実店舗環境とオンライン店舗環境へ「知能指数 (IQ)」と「感情指数 (EQ)」(心の知能指数)などの要素を含む心的なつながり方を提供することで、物理的、オンライン、モバイル、アプリなどの枠を超えた新たな消費者とのつながり方へ拡大させる可能性を秘めていると考えられる。これはテクノロジーの活用により、今までと異なる消費者とのつながり方を創造するということである<sup>28</sup>。以下にいくつか例を挙げる。

- 家具小売のIKEAは、同社のコンセプトキッチンの一環として、拡張現実を利用した「リビングテーブル」を開発した<sup>29</sup>。このテーブルは、置かれた食材に基づいてレシピを提案するほか、調理法の指導や、残り物に基づくレシピの提案、電話機の充電、コーヒーの温め直しの提案なども行う
- 衣料小売のREI<sup>30</sup>は、買い物客がキャンプ場に没入できる拡張現実アプリを提供しており、アプリではキャンプ旅行に必要な品物のリンクなども紹介され、購買促進につながることもあると考えられる
- 複数の消費者製品企業は、より高度なデジタル体験やIoT (モノのインターネット) 技術を搭載したコーヒーメーカーの試験開発をしており、コーヒーポッド (カプセル) のブランド、種類、入れ替えのタイミングを消費者の好みに応じた自動化を可能にすることなどで、消費者との双方向 (対話型) の関係構築を目指している
- 複数の大規模小売店が、売場に置いてある商品を見つけるために、店内で「方向案内」を行うモバイル拡張現実体験を導入している。消費者はタップ操作できるガイダンスに従うことで、店内で体験することができるその他の関連オプションも選択することができる

## 小売の精鋭チームを編成する: コラボレーションがいかに今日の市場で成功するカギとなるか

我々は幼い頃から「砂場で仲良く遊ぶ」ことを学ぶが、協力することがいかにして、史上屈指の熾烈な競争が繰り広げられている小売市場で成功する秘訣となり得るのだろうか。自らの顧客を知り、その顧客にサービスを提供する必要があるならば、どの競合相手も利用できない確固たる消費者インサイトを獲得し、守り、分析することに投資する者こそが最強のプレーヤーではないだろうか。この変化の目まぐるしい市場において、小売業者がエコシステムにおける他のプレーヤーのインサイトを自らのインサイトと組み合わせ、ビッグデータ分析とインサイトの能力を、小売業界の成長と顧客満足度を新たなレベルへと押し上げる敏捷性とともに向き合わせることで、どのような恩恵を受ける可能性があるのか考察しよう。

サードパーティー市場<sup>31</sup>のAlibabaは、顧客と取引に関する貴重なデータを自社のブランド販売業者とあえて共有し、サイト上での価格設定と商品配置の管理を販売業者側に任せている。こうしたデータの透明性により、高級ブランドは結果的に、中国のeコマース (電子商取引) 市場の顧客——そして、それらの顧客と欧州または北米市場の顧客との違い——に関する知識を深める力を与えられたと感じている。

Alibabaは2017年の「独身の日」に備え、自社のブランド販売業者とパートナーを組み、顔認識での決済を可能にするテクノロジーを10万店以上の実店舗に導入した。実質的には、それらの店舗を「スマートストア」に変容させたわけである。Alibabaはまた、60万の個人経営の小売業者をトラフィックの増加に備えさせるべく、インフラのアップグレードも推進した。これには、それらの小売業者を保管・流通・配送センターに変容させることにより、各業者の店舗運営を現代化させる狙いもあった。以上は、Alibabaが活用した多数の独創的なパートナーシップのうちのわずか2例だが、250億ドルという売上実績<sup>32</sup>——2016年比39%増の見事な記録を達成——が多くを語っている。

#### パートナーシップ、差別化された体験、利便性によるイノベーション

100年以上の歴史を持つ百貨店チェーンのNordstromは、買い物客のあらゆるニーズに応えられるよう訓練を受けた店員が揃った顧客サービスのメッカとしての評判を揺るぎないものとするために、莫大なコストを費やしている。シアトルに本部を置くNordstromは最近数カ月間で、同社の定価・ディスカウント販売店345店舗に買い物客を引き寄せて購入に至らせることを目的とした新たな戦略をいくつか立ち上げた。テーマに沿ったポップアップストアや、新進気鋭のファッションデザイナーを目玉にしたショップ・イン・ショップ、2016年秋に3店舗でデビューしたNikeのコンセプトショップがその例である<sup>33</sup>。

Nordstromの注目すべき戦略は以下の通りである。

- 早くからデジタルに投資した結果、オンラインでの売上が売上全体の最大25%を占める
- ポップアップストアを定期的に入れ替えることで、品揃えを常に変化させ、買い物客が再来店する理由を作る
- 店員にテキストメッセージを送ることで品物を購入できるオプションを用意する
- 消費者が近隣店舗の在庫をオンラインで確認し、特定の場所で商品を取り置きできるようにする
- 自分が主導権を握っていると消費者が感じられるような差別化された体験を提供する

買い物客は特典として、レストランや観光に関するアドバイスをコンシェルジュから無料で受けることができる。それ以外にも、パーティー向けのヘアセット、プライベートな特別室でのパーソナルスタイリストによる個別コンサルティング、ダウンタウンへの配達などの特典がある。こうしたサービスは意外にも、上位1%の富裕層が常連客であることの多い高級ブティックで提供されるサービスとは違って、目玉が飛び出るほどの対価を必要とするわけではない。あくまでも、Nordstromでの消費者体験の一部にすぎない。



# 消費者はよりスマートに—— 消費者に応じたつながり方を

デジタルの進歩は、消費者の嗜好の変化と相まって、小売業のオペレーション改革を後押ししてきた。その影響力の大きさは、過去20年間よりも、この10年間のほうが上回る。米国国勢調査局の推定によれば、小売売上高全体に占めるeコマース売上の割合は、揺籃期に当たる2008年の3.5%から8.9%に増加している<sup>34</sup>。さらに、デロイトによる最近の小売予測では、eコマース売上が1,110~1,140億ドル——年末商戦の小売売上高全体の約11%——に達するものと予想されている<sup>35</sup>。

では、実店舗を運営する従来型の小売業者は気をもむべきなのだろうか。

多くの小売業者の不安の種は、オンラインチャネルの市場シェアではなく、デジタルチャネルが消費者の買い物に関する判断に及ぼす影響力の大きさである。デジタルチャネルは2015~16年、米国人の実店舗における買い物に対し、56%の割合で影響を及ぼした<sup>36</sup>。デジタルメディアとデジタルデバイスは今後も強い影響力を持つものと予想され、デジタルデバイス——デスクトップPC、ノートPC、スマートフォン、タブレット——を最低でも1種類使うことを予定している買い物客の割合は90%を上回っている<sup>37</sup>。

デジタルが消費者に及ぼす影響の本質を読み解くために、小売業者は一般的に、デジタルコンテンツ（例：レビュー、ニュース記事、画像）、デジタルメディア（例：小売業者のウェブサイト、ソーシャルメディア、ブログ）、デバイス（例：ノートPC、デスクトップPC、スマートフォン）から構成される広範なデジタルエコシステムを理解する必要がある。多くの小売業者はオンラインチャネルに投資し、充実したデジタルコンテンツをソーシャルメディアで公開することで、顧客の支持を得ようとしている。消費者がスマートフォンをどのように使っているのか、そして、スマートフォンがいかにして顧客体験を豊かなものにする可能性があるのかを

理解することは、顧客内シェアを新たに獲得するための次の手立てとして理にかなっているかもしれない。

- **スマートフォンは最低条件**——スマートフォンは、消費者が買い物をする上で欠かせない要素となった。というのもスマートフォンは、最小限の労力で情報を入力し、よりよい購入判断を下したいという本質的なニーズに応えるものだからである。デロイトの調査では、年末商戦の買い物客の40%が、買い物をする過程でスマートフォンを使う予定であることが明らかになった。さらに、小売業者が買い物客を購入に至らせることができる確率は、相手がデスクトップPCまたはノートPC利用者である場合は75%、スマートフォン利用者である場合は59%となっている<sup>38</sup>。
- **消費者の購買経路**——情報を容易に入手できるかどうかは、最終的に購入を決定しようとする買い物客にとって重要であることが多い。スマートフォン利用者の過半数は、「何を買うか」や「どこで買うか」といった買い物に関する意思決定を行う際にスマートフォンを利用している<sup>39</sup>。
- **努力要らずの体験**——多くの消費者は、買い物に関する意思決定を詳細な情報に基づいて——しかも、余分な努力に時間をかけたり、利便性を犠牲にしたりすることなく——下したいと考えている。さらに、消費者の大半は、努力の要らない買い物体験をあらゆるチャネルで求めており、効率が悪いと感じることに対する耐性がますます落ちている。デロイトの調査によると、人混みや長蛇の列を理由に実店舗で買い物をする気をそがれる顧客の割合は、特に繁忙期には40%以上にのぼる<sup>40</sup>。その一方で、買い物通の顧客の40%は、「オンライン購入・店舗受け取り」(BOPUS)のオプションで注文し、決済アプリを使う——実質的に、オンラインと実店舗のいいとこ取りをする——ことで、実店舗を訪れつつも、せわしないレジ待ちの列に並ぶことを避けるものと予想される。





消費者の5人に3人はスマートフォンで購入する<sup>41</sup>

消費者へのスマートフォンの普及に後押しされて、デジタルコンテンツの利用は増加中である。小売業者は、買い物客を引き寄せる可能性があるかどうかという観点で、自社のデジタル戦略を評価すべきだろう。スマートフォンを中心とした戦略は、複数のチャネルやプラットフォームを横断してデジタルプレゼンスを拡大しようとする先見の明がある小売業者にメリットをもたらすものと予想される。入念に検討すべき行動は以下の通りである。

- モバイルアプリの導入や、小売業者によるウェブサイトの運営といった、基本的なデジタルプレゼンスの枠を超えて考える
- 新たなデバイスインターフェイスがデジタルコンテンツにもたらすメリットの可能性について検討する(例: 拡張・仮想現実プラットフォームや音声アシスタントアプリ)
- コンテンツのキュレーション(収集・整理)とエコシステムのセキュリティに関してデジタルパートナーを巻き込むことの価値について考察する

オンラインと実店舗で顧客との親和性を高める

消費者のフラグメンテーションは、季節性の影響とともに、世代、世帯所得、教育水準、居住地ごとに引き続き見られ、買い物に関する嗜好と行動に多大な影響を及ぼすものと見込まれる。2017年、新学期に向けた買い物シーズン——6月から8月にかけて——では実店舗が好まれたのに対し、年末商戦期ではすべての消費者セグメントで、実店舗よりもオンラインが個人消費のシェアを大きく獲得した<sup>42</sup>。

消費者がオンラインまたは実店舗のどちらで買い物をするかについて挙げる理由も、世代、所得、教育水準によってばらつきがある。実店舗で買い物をするを選ぶ理由としては、実際の商品に触れられること、送料がかからないこと、インスピレーションを得られることが、上位に挙がっている。

図1: 実店舗で買い物を理由トップ3: 世代別

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	シニア世代
実際の商品に触れることができる	49%	52%	59%	63%	62%
送料がかからない	72%	47%	49%	47%	57%
ギフトのアイデアやインスピレーションが得られる	29%	40%	43%	49%	51%
後で返品しやすい	23%	31%	33%	39%	55%
ギフトをすぐに入手する必要がある	42%	34%	33%	25%	31%

■ 最も多く選ばれた理由 ■ 2番目に多く選ばれた理由 ■ 3番目に多く選ばれた理由

出典: Deloitte 2017 holiday survey.  
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

逆に、オンラインで買い物するを選ぶ理由としては、自宅で買い物することによって時間を節約できる利便性、宅配に関連した気楽さ、送料無料という金銭的メリットを挙げる消費者が多い。現に送料無料は、買い物客が2017年の年末商戦で利用を予定している特典としてトップに挙がり(72%)、返品が容易な店舗方針(44%)、価格マッチング(42%)がそれに続いている。

図2: 実店舗よりもオンラインで買い物を理由トップ3: 世代別

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	シニア世代
利便性——自宅で買い物ができる快適さ	66%	67%	76%	83%	77%
時間の節約	64%	66%	74%	75%	74%
送料無料	68%	61%	72%	75%	80%
宅配	48%	56%	71%	72%	77%

■ 最も多く選ばれた理由 ■ 2番目に多く選ばれた理由 ■ 3番目に多く選ばれた理由

出典: Deloitte 2017 holiday survey.  
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

小売業者が顧客親和性と顧客ロイヤルティを——オンラインと実店舗の両方で——高めるには、データアナリティクスの応用が自社のビジネスにもたらし得る効果を再度理解する必要があるかもしれない。小売業者の多くは、テクノロジーソリューションを導入することによって複数のタッチポイントで顧客データを入手する道を歩み始めているが、その大部分はメリットを十分に引き出せない可能性がある。「顧客インサイトの利用」が秘めたパワーは、利益性、顧客維持率、そしてオペレーション全体を改善することを目的として戦略的に運用された場合にしか引き出せないことが多い。

# 戦略とオペレーショナル・エクセレンスに投資を集中させよ

新しいテクノロジー——ソーシャルコマースから、eコマースと連動したPOS向け顔認識、仮想現実、IoT(モノのインターネット)に至るまで——は、顧客の小売体験と日々の店舗オペレーションのトランスフォーメーションをかつてないほど後押しするものと見込まれる。その真価が問われるのは——ビジネスプロセスを改善する可能性がきわめて高い——オペレーション最適化の分野である。多くの小売環境において、デマンド・サプライチェーン戦略を劇的に刷新することは——特に、新たなビジネスモデルやイノベーション構想を支えるために調整が必要とされる場合には——取るべき重要な手の1つであることが多い。

小売業者は、バリューチェーンを最適化することによって増分コストを排除するだけでなく、市場シェアを維持するためにも——これは多くの場合、在庫があるべき場所にきちんと存在する必要があることを意味する——先進的なテクノロジーを進んで採用すべきである。消費者は、素早く便利で苦勞の要らない消費を期待することに慣れてしまった。重要なのは、スピード、価格、場所、そして品質である。

## 適時・適所に在庫配置するためにサプライチェーンの可視性を高める

ある世界的な大手ファッション小売業者は、パートナーシップを通じてチェーン全体を対象としたRFID技術を基盤とした在庫インテリジェンスを導入し、22カ国700店舗のファストファッション衣料店に展開した。同社は、自らが顧客中心の小売業者であることを踏まえ、すべての商品のスタイル、カラー、サイズについて適時かつ正確な可視性を確保することが、的確な商品計画と顧客に応じた品揃えを実現するという目標を達成し、格別の顧客体験を自社の流通チェーン全体で提供するために不可欠であると考えている<sup>43</sup>。

リアルタイムな在庫管理テクノロジーは久しく存在し、適切な商品を適時に適切な場所に確実に存在させることを目指すことにより、ビジネス上の戦略的なマルチチャネル目標を支える可視性をもたらしてきたが、多くの小売業者はその潜在的なメリットを活用できていない。RFID技術を基盤とするソリューションを導入した上述の企業は、在庫プロセスの改善とロス削減に向けた管理の向上とを通じて、オペレーションの効率化を実現しつつある。同社は本稿執筆時点で、在庫投資の最適化と売上・マージンの最大化を進めており、RFIDを利用した在庫の可視性と、万引き防止用の堅牢な音響磁気技術によるロス管理のメリットを活用している。

別の大手ファストファッション小売業者も、デジタルトランスフォーメーション構想——デマンド・サプライチェーンの現代化・自動化・デジタル化が目的——の一環として、全社的なITシステムの統合への大規模な各種投資を行った。これらの投資は当初、自動化、ロジスティクス、在庫管理のデジタル化——メタデータ分析を組み合わせた倉庫自動化など——に焦点が絞られていた。この企業は2018年には、望まない値引きやマージン低下につながる品薄・過剰供給を避けるために、商品タグにRFID技術を導入することで、需要と供給のバランス向上を目指す予定である<sup>44</sup>。

賢い小売業者は、先進的な分析論<sup>45</sup>や人工知能(AI)をIoTと組み合わせて利用すること——グローバルなサプライチェーンプロセスを通じて、リスクを事前に緩和するとともに、その他の重要な問題に対処するための「ガイドド・インテリジェンス(誘導知能)」の一種——によって、メリットを実現し、市場投入までの期間を短縮するかもしれない。IoTはまた、ブランドへの愛着を高めることを意図して設計された場合、消費者との双方向の対話を実現する潜在能力も兼ね備えている。消費者との双方向の会話や、そのやり取りをもって自己学習することが可能な特定のテクノロジーを結びつけることによって、IoTは新たな声と新たな顧客を絶えず引き寄せるエコシステムになると期待できる。IoTは以下のような可能性を秘めている。

- 認知知能(CI:Cognitive Intelligence)を調達戦略と組み合わせて利用・配備することで、デマンド・サプライチェーン投資の可視性と意思決定支援を向上させる
- 現場に商品を置かない「パイロット店舗」を設けることで、消費者の店内体験を変える——もてなされている間に買い物完了するスパ体験の一種
- 実店舗で「物理的な」ロボットを活用し、買い物客または店員から受け取った音声情報をもとに(NLP:自然言語処理)<sup>46</sup>在庫を確認し、商品を直接顧客のところへ持っていく作業を任せる
- 「仮想的な」ロボットを稼働させ、販売取引の処理や季節従業員の新人研修、価格プロモーションの常時更新などの作業を任せることで、それ以外の付加価値活動に従業員が集中できるようにする
- CPFR(需要予測と在庫補充のための共同事業)、ベンダー管理在庫、マーチャンダイジング、フルフィルメントプロセスを最適化するために必要とされる、在庫全体の状況をリアルタイムで可視化することを実現する
- 仮想アシスタント、エージェント、ウェブチャット、チャットボットを通じて消費者とのつながり方を能率化することで、顧客サービスを強化し、購入に至るまでのやり取りをサポートする
- 地理位置情報に基づくトレードプロモーションやその他の瞬間的な機会または店内における機会提供に対する期待値に、かつてないほど正確かつ効果的に応える
- 複数の情報源——パートナー、サプライヤー、内部の記録システムを含む——を分析することで、よりの確かな「アウトサイド・イン」のマーチャンダイジング戦略およびサプライチェーン戦略を策定する

オペレーショナル・エクセレンスにはっきりと焦点を絞ることは、実現技術に対する消費者と小売業者の安心感と相まって、2018年以降の投資の主流となるはずである。市場シェアを守るには、「後追い」で「リーダーの戦略を模倣する」姿勢から、消費者の視点で考案された、創意に富んだ顧客中心のプロセスを設計する姿勢へ移行することが求められるかもしれない。

## 人的資本管理の現代化

成功している小売業者は、大規模な再雇用候補者のプールから人材を選ぶことができるのが通例である。しかし、17年間で最低の失業率に達したことで、優秀な求職者をめぐる市場は逼迫している。どのようなテクニックを使えば、毎年「またここで働きたい」と彼らに思わせることができるのだろうか。先見の明のある小売業者は、以下の利用についての評価・パイロットを進めている。

- 行動プロフィールによって求職者の成功度を評価・予測することを目的とした、ゲーム型プロセス
- 社風・文化に適合し、高い実績を上げるための成功要因を予測する分析手法
- 素早く溶け込んで生産的になる可能性が最も高い季節労働者を引き寄せることを目的とした、従業員と求職者のソーシャルネットワーク
- 優秀な求職者をめぐる競争と、効果的な新人研修プログラムの開発を行う際の、テクノロジーとプロセスデザイン思考の融合
- 実際のシナリオをリアルタイムで利用しながら、店内で生の新人教育・訓練を行うことを目的とした、仮想・複合現実ヘッドセット

今日の逼迫した労働市場は各種の採用タイミングに影響を与えかねない新たな課題をもたらす。それは計画された追加雇用、欠員補充、そして事業目標にプラスの影響を及ぼすタイミングでの採用である。特定のプロセスを自動化することによって効率を高めることは、選択肢の1つである。優秀な人材を引き寄せて採用するために求職者の視点で考えることも、また別の選択肢である。将来の求職者は、対人的なソフトスキルと細部にまでこだわるデジタルスキルを複雑に兼ね備えていなければならない可能性が高いことを考慮に入れよう。2018年以降の採用活動では、消費者にとって真に重要な瞬間（モーメント）を生み出すことに最も長けた求職者を引き寄せることを目的とした、新たな発想とビジネスプロセスが必要となるかもしれない。

## 複雑な小売環境におけるサイバーリスクへの事前対処

実店舗、仮想店舗、そしてオンライン店舗において、今日の消費者の多くは、自分たちがこれまでにない不慣れた領域に入りこんでいることに気付きつつある。これまでのところ、さまざまな種類の体験型のつながり方<sup>47</sup>に対する需要は、携帯電話またはフィットネストラッカーや家庭用スマートデバイスと組み合わせたその他の接続型デバイスのいずれを通じたものであれ、依然として堅調である。しかし、デジタル、拡張現実または仮想現実によるつながり方を追求することを、長期的な成長のために利用するかどうかは、おそらく消費者の信用に大きく左右されるだろう。消費者は、このようなデジタルなやり取りが完璧に機能しているだけでなく、犯罪活動に通じる新たな道になることがないという確信が持てなければならない。

例えば、調査対象となった小売業者の3分の1以上は、コネクテッド（インターネットに接続された）店舗をめぐるサイバーリスクに関する自社の現在の取り組みや慣行が効果的ではないと考えている。にもかかわらず、ほとんどの小売業者は、リスクを緩和するために必要な対策を取ろうとしていないようである。

最近の報道から分かるように、何百万人というアメリカの消費者は依然として、センシティブな個人情報データを漏えいの被害にさらしている。一部のケースでは、ハッカーは氏名、社会保障番号、誕生日、住所、場合によっては運転免許証番号にまでアクセスしている<sup>48</sup>。

こうしたデバイスを通じてハッキングに成功したというニュースは、特定の商品の売上を脅かすだけでなく、その商品を販売した小売業者に対する消費者の認識にも広く悪影響を及ぼし、ひいては将来の売上の成長を何十億ドル分も危うくする恐れがある。

## サイバーセキュリティがもたらす競争優位性

競争の激しいグローバル市場において、前向きで長期的な消費者の信用を築き、ブランドの評判を管理することの重要性は、全小売業者が対応できている当然のものともみなすべきではない。今日の消費者主導の環境で有意義な存在であり続けるために、企業は多くの場合、テクノロジー構想を厳しいスケジュールと予算で展開することを迫られ、そこではサイバーリスクを緩和することが課題となる可能性がある。小売業者は、サイバーセキュリティに対する従来のような投資不足が長期的な成長にどのような影響を及ぼし得るのか考える必要がある。多くの消費者がデータ保護を期待するようになったことで、セキュリティへの投資は、サイバー攻撃が増加している今日の世界において競争優位性をもたらすものと予想される。

## 今後のステップ

より先進的なインサイトに重点を置く組織を創出する前に、小売業者はまず、今日のコネクテッド（インターネットに接続された）な消費者の絶えず進化する期待に効果的に応えるために必要とされる戦略と、土台となるオペレーション環境を構築することを検討すべきである。

さまざまな人口学的な区分<sup>49</sup>を横断してフラグメンテーションが進んでいることから、小売業者は以下に関する消費者の嗜好に対して理解を深めることを迫られるといえるのかもしれない。

- 実店舗で買い物をしたいと思う理由を消費者に与えるような高度に差別化された体験を提供するのに有利な小売店舗の形態と場所
- 購入に至るまでのインフルエンサーと、最適なマーチャндаイジングのテクニックおよび品揃えの選択との組み合わせ
- 場所およびチャネル別に消費者が好むブランドおよび店舗の特性
- 実店舗、オンライン、モバイル向けの複数の決済オプションを伴う、様々なチャネルを横断した没入型の接続性
- 配送、返品、支払いのオプションに関して消費者が支持する方針

小売業は、「ブリック・アンド・モルタル」、「クリック・アンド・モルタル」、オンライン、または「ポイント・アンド・クリック」の枠にとどまらない。チャネルの急増は引き続き小売業者に対し、利益率と市場シェアを拡大させるために、新たなエコシステムパートナーシップ、将来のオペレーションに相応しい店舗、そして実現技術の独創的な利用法を思い描くことを促す警鐘となっている。多くの小売企業はこの10年間、eコマースがもたらす利便性と魅力に応じてビジネスモデルを変革することを怠った。そして、根本的な転換——従来の小売モデルのオペレーションから、サプライチェーンの効率性を利用しつつコストを削減することを意図したインフラネットワークへの転換——が起こっていることを認識できなかった。この新たな現実においては、取るべきオペレーションの方策を理解しているかどうか、成功を左右するのかもしれない。小売業者として、貴社はどのような対応をするつもりだろうか。



# 文末脚注

1. John Hagel, John Seely Brown, Tamara Samoylova, Kasey M. Lobaugh, and Neha Goel, "The retail transformation: Cultivating choice, experience, and trust (小売の変容: 選択・体験・信用を培う)", Deloitte University Press (2015年6月16日)
2. "2017 holiday survey: Retail in transition (2017年ホリデー・サーベイ: 過渡期にある小売業界)", Rod Sides, © 2017 Deloitte Insights.
3. "Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business (アウトサイド・イン: 顧客をビジネスの中心に据えることの威力)", © 2012 Harley Manning, Kerry Bodine, Josh Bernoff, Brilliance Audio, Inc.
4. "National Unemployment Rate at 4.1 Percent through October 2017 (2017年10月の国内失業率は4.1%を維持)", US Bureau of Labor Statistics, © 2017.
5. 「全米小売業協会 (NRF) は本日、2017年の小売売上予測を修正し、増加率は3.2~3.8%となる見込みであると述べた (National Retail Federation today adjusted its forecast for retail sales for 2017, saying sales are now expected to increase between 3.2 percent and 3.8 percent)」, © 2017, September 6, NRF press release.
6. 「スマートフォンで決済することを選ぶ買い物客は、小売業者専用のアプリまたはサードパーティーの決済アプリを使うか、小売業者のウェブサイトを直接訪れるつもりだと答える割合が最も多かった (Shoppers electing to pay via smartphone most often said that they planned to use a retailer's dedicated app, a third-party payment app, or go directly to a retailer's website)」, "2017 holiday survey: Retail in transition (2017年ホリデー・サーベイ: 過渡期にある小売業界)", © 2017 Deloitte Insights.
7. "Decision Science and Customer Analytics: Competitive Advantage or Necessary to Compete? (意思決定科学と顧客分析: 競争に優位か、必要か)", Leslie Ament, © 2008 Hypatia Research Group, All rights reserved.
8. 世代、所得、教育水準、居住地など。
9. "Can America's Department Stores Survive? (アメリカの百貨店は生き残れるか)", © 2017 Fortune Magazine, Time, Inc.
10. "Kohl's Reducing Floor Space in Physical Stores and Turning Digital (実店舗の床面積を減らし、デジタルに転換するKohl's)", Retail Supply Chain Insights, Copyright © 2017 VertMarkets, Inc., All rights reserved.
11. "Consumer's Smartphones & Holiday Share of Wallet: Cashing in on a growing retail platform (消費者のスマートフォンと年末商戦の顧客内シェア: 成長中の小売プラットフォームを活用する)", Arun Tom, Ram Sangadi, Leslie Ament, Deloitte Center for Industry Insights, © 2017 Deloitte Development LLC.
12. Rodney R. Sides, Daniel Bachman, "Deloitte Forecast: Retail Holiday Sales to Increase 4 to 4.5 Percent (デロイト予測: 年末商戦の小売売上高は4~4.5%増加)" (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-retail-holiday-forecast.html>)
13. 同上
14. "Retail Apocalypse? The Sky Isn't Falling (「小売業の終末」の真相)", © 2017 Forbes, Greg Maloney, 「2017年末までに5,300件以上の閉店が予想される (More than 5,300 stores are expected to close by the end of 2017)」
15. "Signals for Strategists (戦略家へのシグナル)", © 2017 Deloitte Insights, David Schatsky and Amanpreet Arora.
16. "Why Are JCPenney-Sephora Stores-Within-Stores Successful? (JCPenneyとSephoraのショッパ・イン・ショッパが成功した理由)", © 2017 Retail Touchpoint.
17. 同上
18. 同上
19. <https://m.sephora.com/store-locations-events?tab=services>
20. 拡張現実 (AR: Augmented Reality) は、音声、動画、グラフィック、GPSデータなどといったコンピューターで生成された知覚入力によって、さまざまな要素が拡張 (または補足) された物理的な現実世界の環境を、直接または間接的に生で目にとることと説明されることが多い。
21. 一般的には没入型のマルチメディアまたはコンピューターでシミュレートされた現実として認識されている。現実世界または想像上の世界の様々な場所で物理的な存在をシミュレートする環境を再現し、ユーザーがその世界でやり取りすることを可能にする。
22. ARとVRのハイブリッドとみなされている。混合現実では、現実世界と仮想世界が同化することで、物理的な物体とデジタルな物体が共存し、リアルタイムで相互に作用し合うような、これまでにない環境と可視化が実現する。
23. AR、VR、MRの詳しい定義は、ケヴィン・ケリー著『〈インターネット〉の次に来るもの 未来を決める12の法則』(NHK出版) ("The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future", © 2016 Kevin Kelley, published by VIKING and imprint of Penguin Random House, Inc.) に記載されている。
24. "Retailers experiment with a new philosophy: smaller is better (新たな理念を実験する小売業者: 小さいほど望ましい)", Tiffany Hsu, © 2017 New York Times company.
25. Bitstripsは、カナダ・米国発のウェブおよびモバイル用アプリ。元々の開発者はトロントのJacob "Ba" BlackstockとJesse Brown、現在の所有者はSnap, Inc.である。
26. "AR is the next internet: Snapchat gets \$1 mil. a day for branded lenses (「ARは次のインターネット」: ブランドデッドレンズを1日1億円で売るSnapchat)", © 2017 Digiday.
27. "Virtual Artist app now includes AI-powered color matching (アプリ「Virtual Artist」にAIを利用した色合わせ機能が登場)", Mobile Marketer © 2017 Industry Drive, All rights reserved.
28. 人工感情知能または感情AIと定義されることが多い。

## 文末脚注

29. “IKEA built a smart kitchen of the future — and it’s unlike anything we’ve ever seen (IKEAが未来のスマートキッチンを開発——いまだかつて類を見ない試み)”, Copyright © 2017 Business Insider Inc, All rights reserved.
30. <https://www.rei.com/blog/climb/new-wave-climber-entrepreneurs>
31. “Something as Simple As a Virtual Marketplace Is Reshaping Retail (仮想市場のように単純なものが小売の形を変えつつある)”, © 2017 About, Inc.
32. “Alibaba’s shopping holiday that’s bigger than Black Friday and Cyber Monday combined just brought in \$25 billion (ブラックフライデーとサイバーマンデーを合わせた規模を上回るAlibabaの買い物デー、250億ドルを売り上げる)”, © 2017 Business Insider Inc, All rights reserved.
33. <http://adage.com/article/cmo-strategy/a-millennial-mindset-helping-116-year-retailer/307734/>
34. US Census Bureau, “Monthly & Annual Retail Trade (小売業月次・年次調査報告)”, 「2017年第2四半期のeコマース売上は売上全体の8.9%を占めた (E-commerce sales in the second quarter of 2017 accounted for 8.9 percent of total sales)」 (<https://www.census.gov/retail/index.html>)
35. Rodney R. Sides, Daniel Bachman, “Deloitte Forecast: Retail Holiday Sales to Increase 4 to 4.5 Percent (デロイト予測：年末商戦の小売売上高は4~4.5%増加)” (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-retail-holiday-forecast.html>)
36. Jeff Simpson, Lokesh Ohri, Kasey M. Lobaugh - Deloitte Insights, “The new digital divide - The future of digital influence in retail (新たなデジタルデバインド——小売におけるデジタルの影響力の未来)” (<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/retail-distribution/digital-divide-changing-consumer-behavior.html>)
37. “2017 holiday survey: Retail in transition (2017年ホリデー・サーベイ：過渡期にある小売業界)”, Rod Sides, © 2017 Deloitte Insights.
38. 同上
39. 同上
40. 同上
41. 同上
42. “2017 holiday survey: Retail in transition (2017年ホリデー・サーベイ：過渡期にある小売業界)”, Rod Sides, © 2017 Deloitte Insights.
43. “Inditex Partners On RFID Inventory Management (RFID在庫管理にパートナーシップで臨むInditex)”, Apparel Magazine, © 2017 EnsembleIQ, All rights reserved.
44. “H&M invests in supply chain as fashion rivalry intensifies (ファッション業界の競争激化を受けてサプライチェーンに投資するH&M)”, Anna Ringstrom, © 2017 Thomson Reuters.
45. “H&M and digitization of supply chain trends – will the [fashion] show go on? (H&Mとサプライチェーンのデジタル化のトレンド—— [ファッション] ショーは続くのか)”, © 2017 Technology and Operations Management, Harvard Business School.
46. “Using natural language processing (NLP) for designing socially intelligent robots (ソーシャル・インテリジェント・ロボット開発への自然言語処理 (NLP) の利用)”, © 2016 IEEE.
47. “Experiential Engagement and Active vs. Passive Behavior in Mobile Location-based Social Networks: The Moderating Role of Privacy (モバイル・ロケーションベース・ソーシャルネットワークにおける体験型エンゲージメントと能動対受動行動：プライバシーの調整的役割)”, © 2017 Journal of Interactive Marketing, Pages 133-148.
48. © 2017 US Federal Trade Commission, Gressin, Seena, Attorney, Division of Consumer & Business Education, FTC.
49. 世代、所得、教育水準、居住地など。

# 問い合わせ先

松尾 淳  
パートナー  
jmatsuo@tohatsu.co.jp

渡邊 知志  
パートナー  
satwatanabe@tohatsu.co.jp

三宅 佐衣子  
シニアマネジャー  
smiyake@tohatsu.co.jp

上野 文平  
マネジャー  
bueno@tohatsu.co.jp

## 翻訳・編集担当:

井上 裕介  
コンサルタント  
yusinoue@tohatsu.co.jp

# 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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、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](http://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を指します。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](http://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**

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.