

Deloitte.

デロイトトーマツ



業界展望 2021 小売

小売の新たなルール

波乱の一年により2021年の優先事項の方向性が決まる

我々は市場を形作る一年を経験してきた。米国では記録的な収益を上げた企業がある一方で、約50件の小売業者が倒産した^{*1}。健康影響と安全性が商品やサービスを購入する際の懸念事項となり、消費者行動は一夜にして変化し、通常は何年もかかるテクノロジーへの適応がわずか数か月で起こった。これはすべて新型コロナウイルス（以下、コロナという）によりもたらされたものだが、その影響は今回のパンデミック収束後も続くだろう。その結果として、小売業界には新たなルールが作られることになる。

我々はこのような状況を受けて、コロナ収束後、小売業界はどうなるのか、また、それが2021年以降の計画を立てようとしている小売業者にとって何を意味するのかについて説明するため、米国の小売業者の幹部50人とデロイトの小売分野の専門家15人にインタビューを実施した。消費者は形を変えた小売業界に戻ってくるのだろうか。戻ってくるとすれば、それはいつなのだろうか。パンデミック下で起こったデジタル化が新たな基準となるのだろうか。それとも、今は抑えられている他者との交流や体験に対する欲求が、消費者にパンデミック前の生活をまた体験したいと思わせ、街の商業施設に人が集まるようになるのだろうか。

2020年の小売の業績については、サブセクター間で大きな違いがあったことが我々の調査で極めて明白になった。米国で必須サービスに分類される食料品、住宅改修用品、量販店は、消費者行動の変化の恩恵を受け、2021年の収益を積極的に成長させようとしている。それに対して、アパレルや百貨店などは、パンデミックの発生時から苦戦しており、コスト削減を優先して次の年を迎えている。このような違いはあ

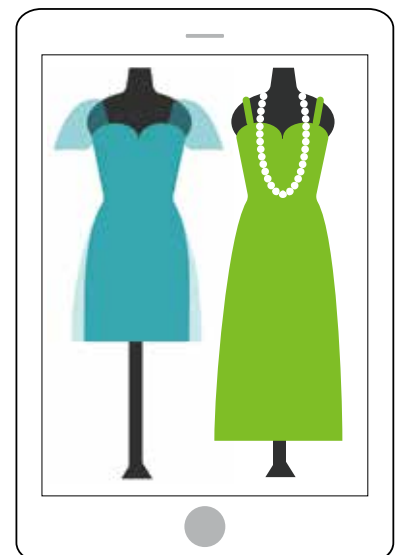
るが、企業の幹部らはこの危機を無駄にするつもりはないと考えている。今回のパンデミックは企業にとって、自社のビジネスを変革し、業界のルールを書き換えるような一生に一度の機会になるかもしれない。

具体的に、幹部らは、ルールが書き換えられ、主要な投資が行われる可能性が高い4つの優先領域を以下のように特定している。

- **デジタル投資はより一層、差別化要素に向けられる**
- **サプライチェーン、在庫管理、デジタルユーザーエクスペリエンスは、分断されたサイロ型では運用できなくなっている**
- **消費者行動は健康状態と安全性によって方向づけられるため、健康と安全を引き続き最優先事項とする**
- **コスト構造の再編成は、収益性にどう対応するかについての新たな視点と組み合わせる必要がある**

これらの戦略的目標の達成に求められる具体的なアクションは企業ごとに異なるが、現在変化の真ただ中にある小売業界において、小売業者が最初に行動しなければならない分野が明確に定義されてきている。まだ依然として不安定な景気の回復とパンデミックのペースに大きく左右されることを踏まえ、2021年に小売業者が投資を最大限に生かすために小売業界の新たなルールにどのように対応できるかについて提案する。

小売業における2021年の優先投資領域



注：2021年に予定している中規模から大規模の投資。小売業者の幹部の割合。少数のサンプル。

出所：小売業界の経営幹部に対するインタビューを基にしたデロイトの分析。

不透明なマクロ経済の展望

政治的要因や経済的要因がどのように展開していくのかを理解することは、今後の投資や事業戦略を考える際に役立つだろう。

政治課題が絶え間なく変化し続ける中で計画を立てることは困難であるが、提案された政策変更が小売業界に与える影響を考える価値はある。米国ではとりわけ、貿易、税金、気候、最低賃金に関してバイデン政権が提案した政策は小売業者に影響を与える可能性がある。この起こり得る結果に基づき、戦略と投資の優先順位を付け直す必要があるかもしれない。

ワクチン接種がサービス需要を刺激する可能性がある

変化する政治情勢に加えて、パンデミックとワクチン接種の道筋が、間違いなく2021年の経済情勢を形作るだろう^{*2}。米国では、2020年前半、パンデミックが理由で個人消費は急激に減少したが、第3四半期には、週に600ドルの失業手当の支給が終了したにもかかわらず、消費は回復した^{*3}。また、個人消費支出（PCE）は、前四半期から8.9%増加した。それは有望な回復ではあったが、同年の最初の2四半期の損失を補うには至らなかった^{*4}。今後ワクチン接種が広まることで、2021年下半年の米国のGDPは大幅に成長するだろうとデロイトでは予測している^{*5}。ワクチンが展開され、消費者が安全だと感じるようになれば、今は抑えられているサービスに対する欲求がGDPの成長を後押しすることが期待されている。しかし我々は、米国のGDPがコロナ発生前（すなわち2019年の第4四半期）の水準に戻るには、2022年の初めまでかかるだろうと予測している。

小売業者の幹部は、パンデミック前にあった道筋の水準まで景気が回復するには時間がかかると考えている。10人中6人が今後1年から2年で回復すると考えている一方、4分の1近くが2年から5年と、より長い時間がかかると考えている。小売業者の足を引っ張る可能性のある問題はまだまだ多くある。冬に入り患者の急増で消費意欲が奪われ、消費者が再び引きこもる可能性がある。小売業の成長は主に耐久消費財の売上に牽引されているが、その売上は2021年には飽和状態に達する可能性がある。また、2020年11月の失業率は6.7%と、2019年と比較して高止まりしている^{*6}。コロナによって経済的に影響を受けた人々が回復できるのか、そして回復にはいつまでかかるのかについては、パンデミックの早期収束、失業手当の延長、接客業などのサービス業の回復に大きく左右される。



既存の枠にとらわれることなく デジタル活用で差別化をはかる

今回のパンデミック下で最も議論されているトピックの1つは、デジタル化の加速のようである。そして、誰もがデジタル化の流行に飛びつき、同じトピックについて激論を交わしているが、だからと言ってすぐに重要性が下がるようなトピックというわけではない。パンデミックによりデジタルインタラクションの量が前例のない水準に達したため、小売業者の大半は2021年の間にデジタルエンゲージメントの需要が継続的に増加すると予想している。デジタル領域で成熟した機能があると自社を評価した幹部は10人中3人のみであった。したがって、彼らはeコマース、非接触型機能、そして店舗技術のアップグレードに対して「大規模」な投資を計画している。

「我々は、eコマースに後れをとることなく、モバイルアプリ内での買い物を可能にし、ラストワンマイルの配送をどうするか考える必要がある。」

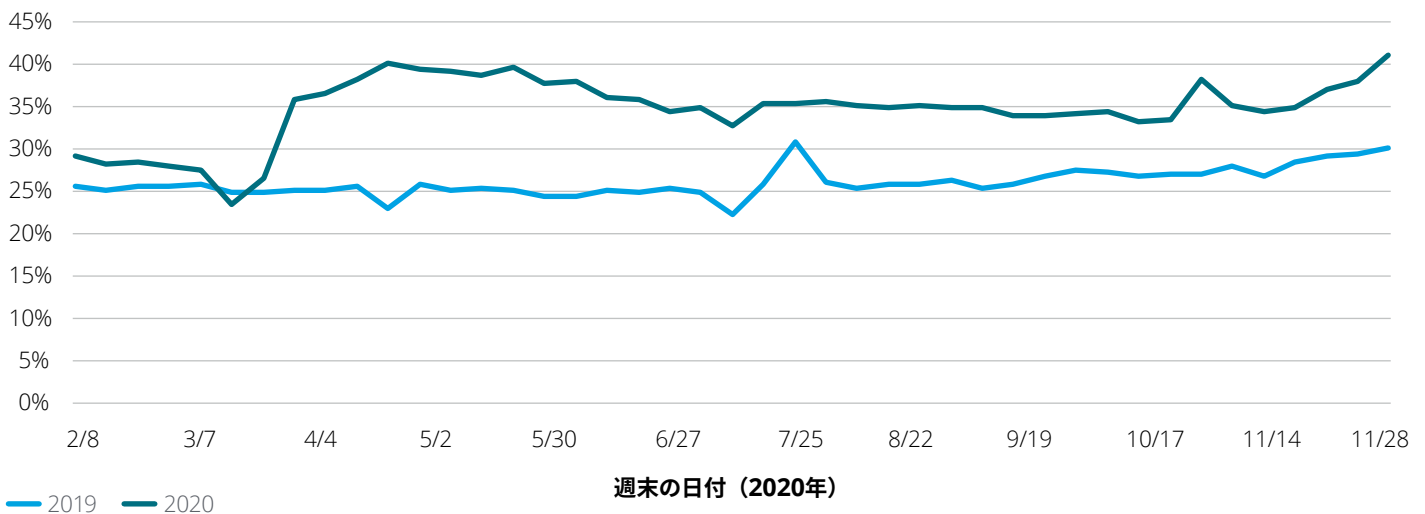
- 小売業者の幹部

デジタルタッチポイントがあれば、小売業者が消費者の最低限の期待に応える際に役立つかもしれないが、顧客獲得のためのコストは上がり続けるため、小売業者は自社を差別化する必要がある。現在、デジタルネイティブの小売業者やサブスクリプションモデル、そして消費財企業が今後の命運を左右する重要な競争を行っている。

そしておそらく、大手テクノロジー企業と、それら企業による消費者、消費者データへのアクセスが、今後の状況を形作る絶対的要素になるだろう。デロイトの「2020 Holiday Retail Survey」では、ホリデーショッピングの際、最初にオンラインの検索エンジンまたはオンラインのみの小売業者にアクセスすると消費者の半数が述べている^{*7}。

長期にわたるこの状況において、小売の新しいルールは、サブスクリプションやメンバーシップなどの新たな収益モデルを探し、新規のパートナーシップとアライアンスを形成して、収益性の高いデジタルのオムニチャネル・エクスペリエンスを作成することであった。これにより、サードパーティ・ロジスティクス、データ分析、および顧客獲得に関連する新しいソリューションがこれまで進化を遂げつつ提供されてきた。

米国の小売への支出額：オンラインでの消費額の割合（週別の小売への総支出額）



出所：Affinity Solutionsの支出データ、デロイトのInSightIQによる分析

注：「小売」= 500以下の個々の小売業者の代表的なものを組み合わせたもの。日付は小売の4/5/4週構造で調整済み（第1週の週末の日付が2020年2月8日）。2019年7月と2020年10月の独特な急上昇はPrime Dayと一致する。



たとえば、一部の従来の実店舗型の企業は、効率を上げるためにデジタルネイティブの小売業者と提携しつつある^{*8}。このようなパートナーシップの恩恵により、両者は顧客基盤を拡大しながら、クロスチャネルの機会がもたらされるだろう。

小売業者は翌年のデジタル投資を計画する際に、次の点を考慮して、能力が不足している箇所と、新しい提携を検討することが合理的である箇所を理解する必要がある。

デジタル活用で顧客との新たな関係性を築き、利便性を生み出す

店内で買い物をするこへの不安が今後も継続することが予測され、消費者は引き続きオンラインで買い物をし続けるため、非接触型形式の需要は増加し続けることになるが、それは専門のeコマースのことだけではない。多くの買い物客は、利便性を求めてチャネルを組み合わせたいと考えており、新たなカスタマイズへの期待や、リバースロジスティクスなどのクロスチャネル利用の機会が増えている。

デジタル化により、かつての人と人の人間的な触れ合いのある産業が一変したため、そのつながりを再構築する方法を見つけることがオンラインでは重要になる。多くの消費者がライブストリーミングプラットフォームを進んで利用しているアジアでは、eコマースの次のフロンティアになり得るものがある。イベント中、インフルエンサーは商品の信頼性、品質、その他の機能を宣伝する。これにより、ブランドへの信頼が高まり、エンゲージメントが向上する。米国でこの方法を試した小売業者はごくわずかであるが、パンデミックにより、米国の消費者が新しいエンゲージメントの方法を今後受け入れる可能性は十分にあるだろう。

データの可能性を最大限に引き出して予測し、迅速に対応する

顧客へ真の価値を提供するために、小売業者は顧客ニーズや期待への対応を今後もしっかり行っていく必要があるだろう。2020年春にパニックによる買い占めが生じ、その結果サプライチェーンに悪影響が及んだことにより、小売業者のデータ分析機能におけるいくつかの弱点が露呈した。米国においてマットレスなどの一部の家庭用カテゴリでは、GDP成長率に基づく古いモデルでは予測することができなかった需要の急増が見られた。小売業者はこれらの出来事を学習体験としてとらえ、分析戦略を再構築する必要がある。人工知能（以下、AIという）は

この点において重要な役割を果たし、消費者エンゲージメントをカスタマイズするのに役立つが、より多くのOutside-Inデータが必要となる。これに関しては、ほぼ半数の幹部が、2021年にはより良いアナリティクスを使用して意思決定を改善する計画があると述べている。

「今は利益率が圧迫されているため、AIへの投資は特に重要である。AIにさらに投資することで、より迅速に顧客ニーズに対応しながら効率を上げることができる。」

- 15年を超える小売業界経験を持つデロイトのプリンシパル

消費者のプライバシーに対する不安について明確さと透明性を持って対応する

オンライン上の安全性は、顧客との信頼の構築を図る小売業者にとっては信頼の源である。最近のデロイトの調査では、データの機密性に関して上位3位に入る業界として小売業界を評価したのは消費者のわずか5%であり、それに対して銀行は63%であった^{*9}。これらの問題は、パンデミックにより始まった接触者の追跡と雇用主による健康データの収集により、データの機密性に関心が向けられているため、再び大きな注目を集めている。小売業者は買い物客を保護するために、データ戦略について透明性を保ち、問題を迅速に解決できる状態であればならない。

デジタルに精通した人材を探す

従来の小売業者については、パンデミックによるロックダウンによりその多くが不意を突かれ、事業を継続していくことが困難になった。その後、小売業界が勢いを取り戻す中、小売業者は、従来の店舗や倉庫のオペレーションに特化したオンプレミス型の人材育成計画について、時代の先行きに目を向け、デジタル型人材ニーズが今後高まってくることを認識する必要がある。特にデジタルスキルの競争がすでに激化しているため、デジタルに精通した多才な人材を惹きつけるには、より多くの投資とインセンティブが必要になる可能性がある。

サプライチェーンの強化には、 エンドツーエンドの統合が必要である

過去6か月間の混乱により、サプライチェーンの非効率性が露呈し、一部の小売業者は、前例のない時代において消費者の需要と混乱を予測して対応するための設備がいかに不十分であるかを認識した。また、消費者は、サプライチェーンが追いついていないことをよく分かっている。デロイトの「pre-Thanksgiving pulse survey」では、在庫切れにならないように早めに買い物する予定だと答えた米国の消費者は、昨年では42%だったのに対し、今年は56%だった^{*10}。

小売業者がこの状況にどのように対処しているかが気になるところであるが、小売業者の幹部の半数は、小売業はグローバル化によってもう後戻りできないところまで来たと考えていると答え、4分の1は在庫切れや遅延のリスクを回避するためにサプライヤーの生産の一部を本国に戻すことを目指していると回答した。その一方で、4分の3はすでに中国以外で多角化しており、追加の変更を行う予定はないとのことだった。しかし、在庫管理を一元化する機会としてパンデミックを積極的に利用するなど、社内でも変更を行っている企業もあった。たとえば、小売業者は、多くの購入者が別々の地域やチャネルで購入するという古いモデルから、すべてのチャネルで数回に統合された買い物に減らす方法に移行することが可能である。

小売業者は、より迅速に消費者ニーズに対応できることが重要だと理解しており、また、レジリエンス（弾力性）とアジリティ（機敏性）を向上させる必要があることを認識している。したがって、小売業者の幹部10人中8人が、2021年に中規模から大規模のサプライチェーンへの投資を予定していると答えたのは当然のことである。デロイトの調査によると、商品受け取りに関する付加価値（ラストワンマイルの配送、カーブサイド・ピックアップなど）への投資が最も多く、次に倉庫管理と調達が続く。今回のパンデミックの際に消費者が感じた混乱を考えると、小売業者は次の4つの領域に焦点を当てることを検討して信頼を取り戻すことが重要になる。

ラストワンマイルで成功するというとは、 玄関先以外にも目を向けて行動するということである

コロナの感染による影響は、2021年も長期間にわたり続く可能性が高いため、消費者は、より多くの非接触型形式を強く求め、差し迫ったニーズや備蓄に対してさえもラストワンマイルの配送ソリューションを重視するだろう。パンデミックの初期段階では、主に安全上の不安から非接触型形式が広まったが、次第に、それが配達よりも速くて安いと消費者が感じるようになったため、非接触型形式が生活に浸透してきたことが示されている^{*11}。小売業の新たなルールでは、これらの非接触型形式は今では最低限必要な当たり前のものと考えられているだろう。そして、小売業者は自社のプラットフォームへのロイヤリティを確立するためにより多くのことをしなければならない。たとえば、ポーチ・ピックアップ（売主が自分の玄関先に置いた商品を買主が取りに来る）やカーブサイド・リターン（カーブサイド・ピックアップの逆で、店舗の駐車場で返品）など、逆方向の非接触型ロジスティクスを提供している小売業者はほとんどない。

サプライチェーンのすべてのリンクを強化する

小売業者は、信頼できるサイトになるために、複数のベンダー、サプライヤー、ディストリビューター、倉庫会社、店舗従業員、配送パートナーから成るサプライチェーンネットワークを明確に把握する必要がある。透明性の概念を積極的にサプライチェーンに取り入れることについては、米国の小売業者幹部の過半数が重要であると考えている。しかし、それには、組織がコミットし、パートナーや従業員に対してその重要性の説明をすすめていくことが必要である。このような相互連携されたネットワークが完成された暁には、すべての利害関係者が問題を早期に特定し、迅速に対応しようという意欲を持つ理想的な形となるだろう。当然ながら、店内のシステムとデジタルの在庫システムを融合させる場合、より優れたデジタルプラットフォームとテクノロジーが必要となる。結局のところ、理想的な在庫システムとは、生産からラストワンマイルの配送までエンドツーエンドで統合されるシステムである。

「エンドツーエンドのサプライチェーンが必要とされており、企業は、生産からラストワンマイルに至るまでのすべてを検討する必要がある。COOはこの変化を推進していかなければならない。」

- サプライチェーンで20年を超える経験を持つデロイトのパートナー

消費者の視点を通じて意思決定を推進する

多くのデジタルチャネルは、未だに人による分析とその結果に伴う打ち手にとらわれたシステムに固執していることが多いため、収益を上げるのに苦労し続けている。AIを正しく導入すれば、デジタルチャネルによって保証されるビジネス全体での効率を向上させることができる。そしてその変化は劇的なものになる可能性がある。マーチャンダイジングチームは、製品を第一に考えて注文を決めることがなくなり、オンラインやその他の場所での消費者のコメントに集中することができる。まさにAIが「規模の経済（低コストで生産を処理する）」ではなく、「複雑性の経済（低コストでパーソナライズを処理する）」を実現することによりパーソナライズを可能にしてくれるため、すべてにおいて消費者が起点となる可能性がある。たとえば、一部の化粧品会社は、パーソナライズされたおすすめ商品情報の提供とモバイルデバイスを使用したバーチャルメイクにAIを使用しているが、これらは販売、在庫管理、需要予測の向上に役立つだろう^{*12}。

サプライチェーンの弾力性の検証が必要

コロナに伴う混乱から学んだ教訓に基づき、小売業者は今後行われる投資がサプライチェーンの弾力性への貢献がどれほどあるかを検証する必要がある。米国の小売業者の10社中8社は、これらの検証がますます重要になっていると考えている。このような検証と対応がないと、小売業者のサプライチェーンは今後の混乱に対して脆弱になり、現在の投資が無駄になる可能性がある。

健康と安全性に関する戦略を通じて 消費者と信頼を築く

冬に入りコロナの感染者が急増し、それに伴って不安が高まっている。デロイトの「pre-Thanksgiving pulse survey」では、米国の消費者の56%が店舗で買い物することに不安を感じているため、2021年は健康と安全に関する対策に追加の投資を行う必要があることが明らかになった^{*13}。企業の幹部らはその不安を認識しており、「健康と安全性」および「信頼」が、消費者が2021年に買い物する際の最大の要因になるだろうと述べている。小売業者は現状に留まることなく、健康と安全性への投資を利用して差別化、ロイヤルティの創出、信頼の構築を行う必要がある。

信頼は至るところで不足しているが、パンデミックや安全性に対する不安によって大打撃を受けている他の業界と比較すると、小売業は良くない状況にある。最近のデロイトの調査によると、米国で小売業界を信頼できると評価した消費者は、わずか23%であり、それに対して旅行・ホスピタリティ業界は33%であった^{*14}。これは、小売業者が健康と安全性への投資を利用して、消費者との信頼関係を築く機会があることを示している。

我々が調査した企業の幹部の大半は、2021年に健康と安全性に中規模から大規模の投資を行うことを計画しており、4分の3の幹部は衛生面と接触を最小限にすることに投資し、3分の1は従業員に対する検査態勢の整備に投資する計画である。投資を最大限に活用するには、以下のような戦略を検討することが重要かもしれない。

事業全体に健康と安全性を取り入れる

ワクチンへの期待はあるものの、2021年に健康と安全性への不安が減少すると考えている企業の幹部はわずか4分の1である。したがって、小売業者は、標準的な衛生管理を実践するだけでなく、消費者や従業員が物理的な空間に関して安心できるようにすることが非常に重要になる。これには、代替の勤務シフトのスケジュールを設定することや、実店舗で並ぶ人の数を減らすために、ダークストアを使用して、オンラインで購入した商品を実店舗で受け取れるようにすること（BOPIS）が含まれる。多くの幹部は、より多くのスペースを空けるために店舗とレジのレイアウトを変更することも2021年のウィッシュリストに含まれていると答えている。新たな戦略を積極的に取り入れている小売業者は、安全性が依然として最優先事項であることを消費者に理解してもらうべく一貫したメッセージを送るためにも、コミュニケーションをとる必要がある。

「我々は、オンラインの注文に対応する従業員を日常的に店内で買い物をする顧客から離す必要がある。顧客にとって今の最大の問題の1つは、売り場でオンラインショッピングチームが占めるスペースである。」

- 食品店の幹部

テクノロジーを積極的に取り入れ、 小売のジャーニーを再設計する

投資は暫定措置として必要だろうと考える人もいるが、非接触型ショッピングは引き続き重要な購入要因であり、長期戦と見て、投資を活用して差別化を図り、「内装設計により」店舗の安全性を向上させる必要があると見ている人もいる。外部ショーウィンドウディスプレイ、3Dバーチャルショールーム、モバイル・エクスプレス・リターン、レジとして機能するカート、レジのない店舗は未来のもののように思われるかもしれないが、長期的には競争で抜き出るための鍵となる可能性がある。



コスト構造の再編成の機会を 無駄にしない

2020年に向かう中で、米国の小売業界はすでに疲弊した状態だった。重い債務負担、低い資産回転率で、販売管理費が増加し、利益率が圧迫され、競争が激化していたのだ。実際、デロイトの分析では、小売業界全体のEBITは過去数年間減少していた^{*15}。コロナにより消費者がオンラインに移行するにつれ、利益率がさらに圧迫され、問題を悪化させている。小売業界のこの混乱は、収益性を取り戻す機会を生み出すのだろうか。

収益性を取り戻すには、 新たなビジネスモデルと提携が必要かもしれない

小売業者はコロナがどのようにビジネスの形を変えたのかについて、立ち止まって考え、分析することができる時期に来ており、維持すべきものと不要なものについて、より明確なイメージが持てる段階にある。これは長いキャリアの中で、コスト構造のバランスを取り戻すための一度だけの機会かもしれない。また、これはパンデミックによる経済的影響とロックダウンで打撃を受けた小売業者にとっては根本的に必要なことである。店舗の設置面積の効率化や出張の抑制など、長年考えられていたコスト削減については、コロナに対応するという名目で進めることが可能となっている。

これらのコスト削減は良いスタートだが、古い小売モデルからの変革を意味するものではない。収益性の新たなルールには、フレッシュなア

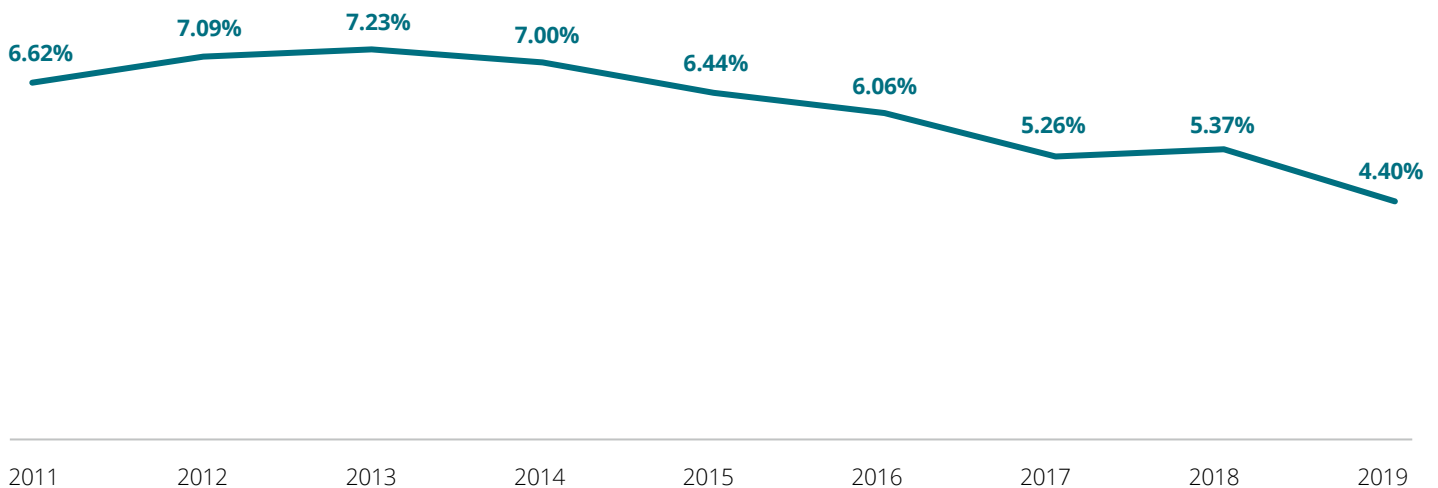
イデアが必要となるだろう。小売業者は、負担が重い店舗の代わりにショールームを利用するなど、消費者と関わるための代替の方法を模索する必要がある。店舗モデルや店内モデルについてパートナー企業と提携関係を構築することは、顧客基盤の拡大と、実店舗が「不要なもの」になることを防止するという2つの目的を果たすものになる。また、企業の人材モデルでさえも再設計することが可能である。たとえば、小売業者は在宅勤務のプラットフォームにより、最高の人材を引き付け、保持し、昇格させる方法を再考することができる。これにより、地理的、民族的、人種などの社会全体の違いをより正確に反映する可能性のある多様なリーダーが生まれ、収益性の向上につながるだろう^{*16}。

小売業者の幹部の半数強が、コスト構造の再調整が非常に重要であり、それが彼らにとって重要な投資分野になると考えている。その他の幹部については、パンデミックの初期段階ですでにコストを削減しており、2021年は成長に戻ると考えている。

「我々は、優れたサービスを通じて
収益を増やすことに焦点を当てている。」

- 小売業者の幹部

EBIT 利益率（調整済み）：中央値



出所：米国の小売業者120社を対象としたデロイトの分析

最後に

小売業者の幹部を対象としたデロイトの調査の回答を見ると、小売業者のマクロレベルの行動については、コスト削減以外の点において、2020年の業績に関係なく、どの小売業者でもほぼすべて同じであることが明らかになった。投資戦略と焦点領域が同様のままでは、個々の小売業者が新たな小売市場で「勝つ」ことは難しい。古い戦略とルールは捨てる必要があり、競争で抜きん出るには大胆で差別化された行動が求められる。

2021年、小売業者は、ここ最近のどのような時よりも重要な決断を迫られている。我々は、小売業者が新しい小売環境に迅速な適応を進めるための手段として、コーペティション（共同のサービス開発）が浸透し、成果を上げる年となることを願っている。

原著：「2021 Retail Industry Outlook The news rules of retail」

注意事項：本書はDeloitte Development LLC.が2021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。

著者

Rod Sides

Vice chairman
US Retail & Wholesale Distribution leader
Deloitte LLP

Lupine Skelly

Research leader
US Retail & Wholesale Distribution
Deloitte Consumer Industry Center
Deloitte Services LP

問い合わせ先

渡邊 知志

パートナー
satwatanabe@tohmatu.co.jp

三宅 佐衣子

パートナー
smiyake@tohmatu.co.jp

鳥越 海平

アソシエイトディレクター
ktorigoe@tohmatu.co.jp

翻訳・デザイン担当

佐々木 絵梨

シニアアソシエイト

文末脚注

1. Tayyeba Irum and Chris Hudgins, "November retail market: US sales growth cools; bankruptcies hit 11-year high," S&P Global, November 18, 2020, <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/november-retail-market-us-sales-growth-cools-bankruptcies-hit-11-year-high-61329779>.
2. Johns Hopkins Coronavirus Resource Center, accessed December 4, 2020, <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>.
3. United States Bureau of Economic Analysis, accessed December 4, 2020.
4. Ibid.
5. Daniel Bachman, "United States Economic Forecasts: 4th Quarter 2020," Deloitte Insights, soon to be published; Daniel Bachman, Akur Barua, and Lester Gunnion, "COVID-19 will weigh on consumer spending till vaccinations change the game," Deloitte Insights, soon to be published. Risks regarding consumer spending and the scenario for 2020–2022, as discussed in this section, are built using these sources.
6. United States Bureau of Labor Statistics, accessed December 4, 2020.
7. Deloitte, "[2020 Deloitte holiday retail survey](#)," October 2020.
8. Obi Anyanwu, "Dollar Shave Club Debuts New Look With Omnichannel Model," WWD, September 18, 2020, <https://wwd.com/beauty-industry-news/products/dollar-shave-club-debuts-new-look-with-omnichannel-model-1234587729>.
9. Rodney R. Sides, Lupine Skelly, and Rob Goldberg, "[The next chapter of data privacy: Building a new currency with digital trust](#)," June 2020.
10. Deloitte, "[Pre-Thanksgiving pulse survey](#)," November 2020.
11. Deloitte, "[Global State of The Consumer](#)," December 2020.
12. Dan Berthume, "Ulta Beauty Brings the Store Home with Google Cloud," Chain Store Age, December 8, 2020, <https://chainstoreage.com/csa-exclusive-ulta-beauty-brings-store-home-google-cloud>.
13. Deloitte, "[Pre-Thanksgiving pulse survey](#)."
14. Deloitte HX TrustID™ consumer benchmarking study, 30k+ participants, October 2020.
15. Deloitte analysis of 120 US retailers, December 2020.
16. Karsten Strauss, "More Evidence that Company Diversity Leads to Better Profits," *Forbes*, January 25, 2018, <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2018/01/25/more-evidence-that-company-diversity-leads-to-better-profits/?sh=72a204ac1bc7>.

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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（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 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、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) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数の指しします。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) 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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.