

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## 業界展望 2024 小売

課題の克服と機会の獲得—  
世界の小売業界のリーダーからの洞察



# 目次

Evan Sheehan (Deloitte Global Retail, Wholesale & Distribution Sector Leader) による序文.....	03
Ira Kalish (Deloitte Global chief economist) による世界経済の現状 .....	04
業界展望 小売 .....	06
今後1年間の最優先事項 .....	09
体系的な課題①：気候変動とグリーントランジションに向けた 小売企業のコミットメントの信頼性 .....	11
体系的な課題②：労働力不足 .....	11
体系的な課題③：サプライチェーンの逼迫 .....	12
機会①：健康とウェルネスの向上 .....	12
機会②：テクノロジーが支えるマスからマイクロへの移行.....	13
機会③：人工知能 (AI) の力の活用 .....	14
調査について .....	16
業界からの視点 .....	17
執筆者 .....	22
問い合わせ先.....	22
文末脚注.....	23

原著：「Deloitte Global Retail Outlook 2024」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2024年3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。

# Evan Sheehan による序文

Deloitte Global Retail, Wholesale & Distribution Sector Leader



新型コロナウイルスによるパンデミックで発生した混乱をはじめ、生活費の高騰、インフレ圧力、世界中の地政学的緊張が続いた後では、小売企業が今後1年間の見通しに慎重になったとしても致し方ないことであるが、実際にはその反対のようだ。

本レポートの発行にあたりインタビュー対象とした小売企業は、コストの削減、生産性の向上、顧客体験の向上を可能にする生成AIの出現などといったテクノロジーに基づく機会に後押しされ、この分野全体の売上高と利益の両方について楽観的な見通しを示した。

しかし2024年は、小売企業が楽観できる年になるとは一概にはいえないだろう。2024年の経済は、相反する見通しで二分される年となる可能性が示唆されており、小売企業は、インフレ圧力に対処することが自社の最優先事項であると述べている。一方で、業界が変化する市場に適応し、進化し続ける中で、2024年は小売企業が多く成長機会に恵まれる年になるという見方もある。

成長目標を達成するためには、気候変動や労働力の減少、サプライチェーンへの圧力など、様々な体系的課題に対処する必要がある。小売企業が将来に向けた長期的な戦略的意思決定と投資が可能となるためには、取引条件が改善することを期待している。結果として、小売企業が2024年に行う意思決定が、自社の長期的な業績に大きな影響を及ぼすことになるだろう。



# Ira Kalishによる 世界経済の現状と展望



1年前、世界経済は恒久的な高インフレと差し迫った景気後退という新たな時代に直面しているとの懸念があったが、その予測は双方ともに外れることとなった。2023年にインフレは急激に減速し、経済大国は成長し続け、労働市場は逼迫した状態を維持していた。そして2024年の幕開けとともに、金融引き締めは終わったとみられており、世界経済は回復段階に入った可能性がある。

現実的に、世界経済は比較的良好な状況が待ち受けている可能性が高くなっている。多くの国では、インフレは鈍化し続けるとみられているほか、主要な中央銀行が、2024年のある時点で金融政策を緩和することが予想される。米国では景気後退は回避される可能性が高い。欧州では、ドイツが既に景気後退に陥っており、経済成長は抑制されるとみられるが、ロシア・ウクライナ戦争の結果として一部で予想されていたような経済的大惨事は発生しないものとみられている。一方、中国経済の低迷は継続し、西側諸国との関係は難路が続く見通しであり、将来の貿易パターンやクロスボーダー投資、中国におけるグローバル企業の役割についての問題が提起される。

ここからは、2024年の主要国・地域別での展望について説明する。

## 米国

米国経済は、大幅な金融引き締めで直面しつつも、めざましい回復力を見せている。賃金と物価圧力を抑えるために経済を十分に抑制することを目的とした金融引き締め政策は、急激に低下したインフレ率以上に、パンデミックに起因したサプライチェーンの混乱が終息したことなど、他の要因によるところが大きい。金融政策は意図したほどの効果は発揮されなかったが、高金利は、実際に米国の不動産市場の混乱や企業倒産の増加、M&A取引の減少を引き起こした。ただ、経済活動は比較的堅調であり、個人消費と企業支出は双方ともに増加もしくは安定している。

米連邦準備理事会（FRB）は利上げを終了し、2024年後半には利下げを開始する可能性を示唆している。インフレ率を2%の目標に近づけるにあたって、引き続き主な弊害となっているのは労働市場の逼迫である。しかし、労働参加率の上昇と移民の増加により労働供給が増加するにつれて、賃金インフレ率は鈍化している。

米国経済は、2024年は成長が見込まれているが、2023年よりも緩やかな成長率となるだろう。個人消費は、実質所得と雇用の増加に加え、適度な債務水準によって維持されるほか、企業支出は手元資金が潤沢であること、長期融資によって相対的に金利上昇の影響を受けないこと、さらにテクノロジーやクリーンエネルギーへの投資に対する政府刺激策によって下支えされることが予想される。

## 欧州

ユーロ圏では、この1年でインフレ率が急激に低下した。それにもかかわらず、欧州中央銀行（ECB）は高い短期金利を特徴とする金融引き締め政策を維持する意向のようだ。さらにECBは、債券買い入れを近く停止することを示唆しており、債券利回りに上昇圧力がかかっている。ユーロ圏経済の急激な減速にもかかわらず、このような状況が発生しているのだ。現に、ユーロ圏最大の経済国であるドイツは、3四半期連続で実質GDPが減少し、既に景気後退に陥っている。ECBは、賃金上昇に伴う逼迫した労働市場がインフレ率2%への回帰を阻害することを懸念しており、ECBが緊縮的な金融政策をもって労働市場の抑制を意図している所以である。

2024年のユーロ圏経済は、緩やかな成長を遂げる可能性が高い。実質賃金の上昇に伴い、個人消費は緩やかに増加すると見られる。ユーロ圏は成長を阻害する様々な要因に苦しんでおり、ロシア・ウクライナ戦争前の水準を大幅に上回り続けるガソリン価格、緊縮財政政策、金融引き締めによるクレジット市場の低迷などの影響が要因の一部となっている。

## 中国

中国経済は、今後も様々な向かい風が続くことが見込まれているが、2023年の成長は緩やかなものとなった。これには、不動産市場における継続的な課題、すなわち不動産危機による家計資産の減少、その結果としての個人消費の減速、政府の民間政策の不確実性による民間投資の低迷、世界経済の低迷や米国との貿易摩擦による輸出の減少、地政学的な問題や中国の外国企業政策による対内直接投資の急減、地政学的リスクを理由とする中国からの外国資本の流出、クレジット市場の拡大を妨げている高水準の債務など、様々な要因が含まれる。

これを受けて、中国の中央銀行は徐々に金融政策を緩和しているが、効果はほとんど見られていない。中国は、借入コストの低下が借入の増加につながらない「流動性の罠」に陥っていると一部の観測筋が指摘している。一方、積極財政政策は適正なレベルのみにとどまっている。

中国市場の長期的な展望は不透明だ。生産年齢人口の急激な減少に直面しているほか、人口の国内移動はほとんど停止した状態にある。過去には、労働者が農場から工場に移ったため、人口移動が生産性の向上に大きな影響を与えた経緯があるが、結果としてこの10年間の年平均成長率は小幅にとどまる可能性が高く、世界の経済に大きな影響を与えるとみられる。その影響とは、中国の貿易相手国の対中輸出の減少と一次産品の需要の減少であり、それによって物価に下方圧力が掛かり、世界のインフレ抑制が促進される。

#### その他の地域

米国、欧州諸国、中国が世界経済の成長を牽引しているが、小売企業にとって重要な市場は他にも存在している。今後1年間では、インドが最も急速に成長する経済大国となる可能性が高い。中東では、原油価格の低迷が緩やかな経済成長を牽引すると予想されているが、西側諸国の金利引き下げが同地域への投資を押し上げる可能性が高い。南アフリカは、電力市場の問題をはじめとする様々な逆風に直面しているため、成長率は控えめなものになりそうだ。最後にオーストラリアは、中国の経済低迷による一次産品の需要制限のため、その成長はおそらく緩やかなものとなるだろう。

#### Dr. Ira Kalish

Deloitte Global chief economist



# 業界展望 小売



## 収益と利益率

個人消費の低迷や、長引くマクロ経済的かつ地政学的な不確実性、そして何よりも消費者行動の急速な変化を経て、世界の小売業界は岐路に立たされている。事業コストの上昇と消費者の購買力の低下に対処しながら、新しいテクノロジーやビジネスモデルへの長期的な投資に関する意思決定を迫られているからである。

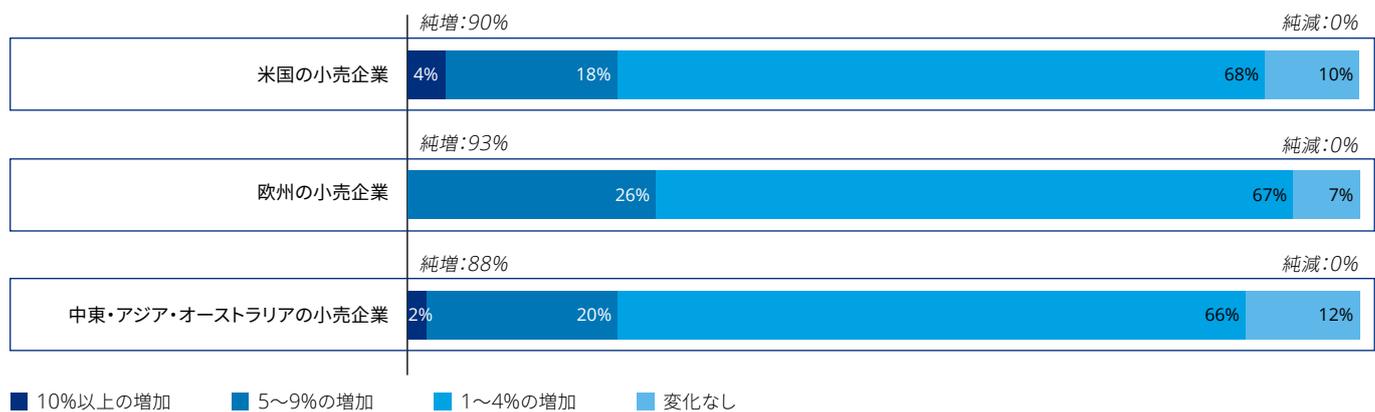
Deloitte USの「The future of consumer industry research」<sup>1</sup>では、いかに企業が主体性を持ち、自らの未来を決定するための選択を実行できるかに焦点を当てている。小売企業は、今後10年間に有益となる決断を今日下すことができる。成長機会があるということは、10年後、20年後、30年後に2024年を振り返り、小売業界にとって変革の年だったと捉えることができることを意味するが、停滞がさらにもう一年続き、厳しい経済環境に短期的に目を向けざるを得なくなれば、小売業界は今後何年も後れを取ることになる。中長期的な業界動向は、今後1年間で小売業界のリーダーが自分たちの業界の健全性をどれだけ楽観視し、意欲的に投資を行うかに左右される。

小売業界の全体的な状況进行评估するため、Deloitteでは世界の小売業界のリーダー200人に、企業の財務の健全性を示す主要な指標である売上高と営業利益率について、業界全体としての見通しを尋ねた。世界情勢を取り巻く不確実性を考慮すると、小売企業の2024年予測は比較的楽観的である。実際、業界全体は収益成長の純増を予測している(図1参照)。

小売企業の大半(89%)は、収益が1%から9%の増加をすると予想している。欧州の小売企業は最も強気であり、他の地域と比べてやや高い収益成長を予測しており、5%~9%の増加を予想する企業の割合がより多くになっている。

図1. 収益成長予測

### 小売業界における2024年収益成長予測(前年比)



Q.(地域)市場における小売業の2024年収益成長予測(前年比)を回答してください。  
 サンプルサイズ(N)=200(米国の小売企業(50)欧州の小売企業(100)中東・アジア・オーストラリアの小売企業(50))

©Deloitte Global 2024

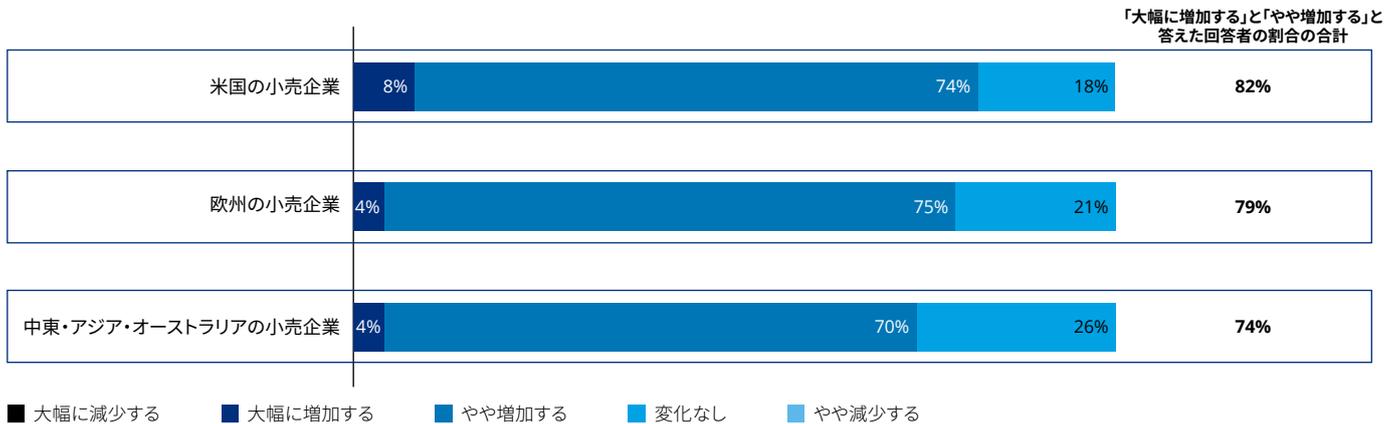
出所:© Deloitte Global 「Deloitte Global Retail Outlook 2024」

営業利益率についても、楽観的な見通しを示している（図2参照）。小売企業の大半（74%）は小幅な増加を予想しており、この部門の財務実績に対する全般的な信頼を示している。セクター全体で売上高が減少すると予想した回答者はいなかった。

地域別にみると、米国・欧州は同様であり、中東・アジア・オーストラリア（MEAA）は営業利益率の向上を期待する割合がやや低い。

## 図2. 営業利益率予測

業界における2024年営業利益率予測（前年比）



Q. 2023年と比較して、市場における小売業界の営業利益率の2024年予想値を回答してください。  
 サンプルサイズ (N) = 200 (米国の小売企業 (50) 欧州の小売企業 (100) 中東・アジア・オーストラリアの小売企業 (50))

©Deloitte Global 2024

出所: © Deloitte Global 「Deloitte Global Retail Outlook 2024」

では、この楽観的な見通しを後押ししているのは何だろうか。小売業界の利益増加が予想される主な理由となっているのは、Eコマースの収益性向上への注力（47%）と、より利益の高い収益源の多様化（34%）である。

### 営業利益率の向上：Eコマース

小売企業にとってEコマースは売上高の成長に大きく貢献しているが、小売企業は収益性に対する課題の管理をより重視している。Eコマースを通じて利益成長を確保することは困難であるという見方があるかもしれないが、収益性を改善する明確な機会は存在している。

利幅が狭い小売業界では、配送に伴う追加的なコストが利益を圧迫している。物流とラストワンマイル配送のインフラ整備とコストは、越境Eコマースが一般的な欧州では明確な課題となっている。一方、中東では地理的な広がりや様々なレベルのインフラ整備が、Eコマースのビジネスモデルに対するコストや複雑性の増加につながっている。

このような課題に対処し、Eコマースのサプライチェーンを最適化するためには、一部の小売企業にとっては物流インフラとフルフィルメントセンターへの追加投資が不可欠であり、これは収益性の向上を長期的な目標に据え続けることを意味する。また、自動運転車やドローンを使用する革新的な配送システムが来年度中に大規模展開される可能性は低いとみられる。

テクノロジーは効率性を生み出し、今後10年間でEコマースの収益性を高める可能性があるが、消費者行動も収益性に大きな影響を及ぼすだろう。例えば、迅速なフルフィルメントに対する需要の高まりは、企業に負担を強いている。調査によると、小売企業は今後5年間で、配送の3分の2が当日または翌日に配達されるようになると予想している。

他の地域では、無料返品ポリシーを利用して、返品ありきで多くの商品を注文する消費者が増えていることなどを背景に、Eコマースでの返品が小売企業にとって大きな問題となっている。返品に対する従来のアプローチはコストがかかり、持続可能でない場合が多い。販売後、サプライチェーンに返品された商品は「除外品」と見なされ、取り扱いが複雑になり、さらにコストが増加するとともに利益が減少し、一貫しない計上がなされることによって真の消費者行動が明らかにされない。しかし、返品による影響を緩和すべく、テクノロジーに支えられた潜在的な解決策が、この1年のうちに具現化されるようになるかもしれない。返品を減らして収益性を改善するため、一部の小売企業は消費者に返品手数料を課し始めた。しかしながら、これは次善の策である。返品手数料を課すことで衝動買いを減らすことができるかもしれないが、少額の手数料を課しただけでは、商品の再加工、クリーニング、再入荷にかかる費用を全額カバーすることはできないだろう。

返品の影響を緩和するための別の戦略は、消費者行動そのものに焦点を当てること、つまり顧客体験を向上させ、消費者の意識的な購買行動を増やすことである。例えば、商品情報をよりわかりやすく伝える技術を使用することは消費者への意識変化につながるほか、消費者が自分に合った商品かどうかを判断できるようになるため、返品を大幅に減らすことができる。具体的には、服のサイズガイドの改善や、商品説明動画、アバター、360度の商品ビュー、FAQ、チャットボットなどを活用することで、消費者が返品しにくい商品を選択するようにするなど、簡単なものでも構わない。消費者は、仮想現実や拡張現実を利用して商品を自宅に置いてみたり、バーチャルフィッティングソフトウェアを利用したりすることでも、その商品が本当に欲しいかどうかをより明確に判断することができる。生成AIの台頭によって、返品を減らすための方法をより効率化できる可能性が出てきている。

### 営業利益率の向上：収益源の多様化

小売企業は、別の収益源を模索する中で、自社の既存資産をどのように活用できるかにより着目するようになっている。多くの小売企業にとって、最も価値のある資産のひとつが顧客データだ。これは、オンラインと店舗両方で価値ある広告スペースと組み合わせれば、小売企業にとって自社のリテールメディアビジネスを成長させる大きな機会となる。多くのインターネットブラウザがサードパーティクッキーの使用を段階的に廃止する中、小売企業にとって、自社のファーストパーティデータを活用し、ブランド広告主が現地の法律や規制に準拠して消費者とつながることを支援するという能力は、これまで以上に価値が高くなりつつある。小売企業は、リテールメディアといった新しい収益源を生み出したり、既存の広告費を削減する方法を見出したりすることによって、こうした機会から利益を得ることができる。さらに、ターゲットを絞った関連性の高いリテールメディアを提供することで売上を増加させ、オムニチャンネルショッピングのシームレスな体験を向上させることができる。

リテールメディアサービスに加えて、B2Bサービスを拡大しようとする小売企業が増加している。現に、Deloitteの調査によると世界の小売企業の27%が、この分野の関連企業の買収を検討している。買収と同様に、より多くの小売企業が、中核の小売事業と利益率の高い提供サービスを区別するため、全てのB2Bサービス（クラウド、サイバーセキュリティ、物流、メディアなど）を1つ屋根の下に統合しようとする可能性もある。テクノロジーサービスを統合することで、小売企業は自社のビジネスの一部に利益をもたらす独立した投資決定を行うことができる能力を得ることになる。



# 今後1年間の最優先事項



全体的な収益と利益率の成長に関する楽観的観測は、全て順調な滑り出しを見せているが、小売企業が収益と営業利益の目標を達成するためには、自社の行動と投資の優先順位付けを慎重に行う必要がある。Deloitteは、小売企業が最も注力している課題を把握するため、小売業界のリーダーに2024年における最優先事項の洗い出しを依頼した(図3参照)。

世界の小売企業が、将来の成功に向けた基盤構築を主眼としてしていると回答する中で、共通のテーマが浮き彫りになった。

小売企業は、コスト圧力、脆弱なサプライチェーン、気候・環境問題など、自社の事業において他の最優先事項よりも先に取り組む必要がある根本的で体系的な課題を認識している。こうした分野に今取り組むことで、小売企業は将来の成長基盤を築くことができる。また、市場シェアの拡大や、営業利益率の維持、その他の業績指標が上位にランクインしており、短期的な業績が重要であることも再認識させられる結果となった。

## 企業の2024年最優先事項トップ5



### インフレ圧力の管理とコスト削減

経済の不確実性が継続していることを踏まえ、インフレ問題への対処と徹底したコスト削減措置に引き続き重点が置かれている。特に事業運営においては、AIを含む(新規)テクノロジーを導入することで、より長いリターン期間を伴うとしても、コスト削減効果を高めることができる。



### サプライチェーンレジリエンスの向上

サプライチェーンの混乱を効果的に管理していると答えた小売企業は半数に満たない。特に欧州の企業では、サプライチェーンの運用効率化や脆弱性の低減、混乱に対するより機敏な対応に着目している。その実現のため、小売企業の4社に1社が物流機能の獲得を検討している。



### 環境面でより持続可能な企業へ

消費者の関心と規制の進展に対応するため、多くの小売企業は今年度にESG問題を最優先事項としている。その結果、こうした戦略の策定と実行に対して、より多額で大規模な投資を行っている。



### 市場シェアの拡大

こうした課題の中で、小売企業は地域を超えて市場シェアを拡大することによって、事業の成長を推進していくことに対する揺るぎないコミットメントを掲げている。これは、単に課題を克服するだけでなく、持続的な成功と競争力の向上を目指し企業を戦略的に位置づけることを指す。また、隣接する業界で新たな収益源を開拓することも意味している。

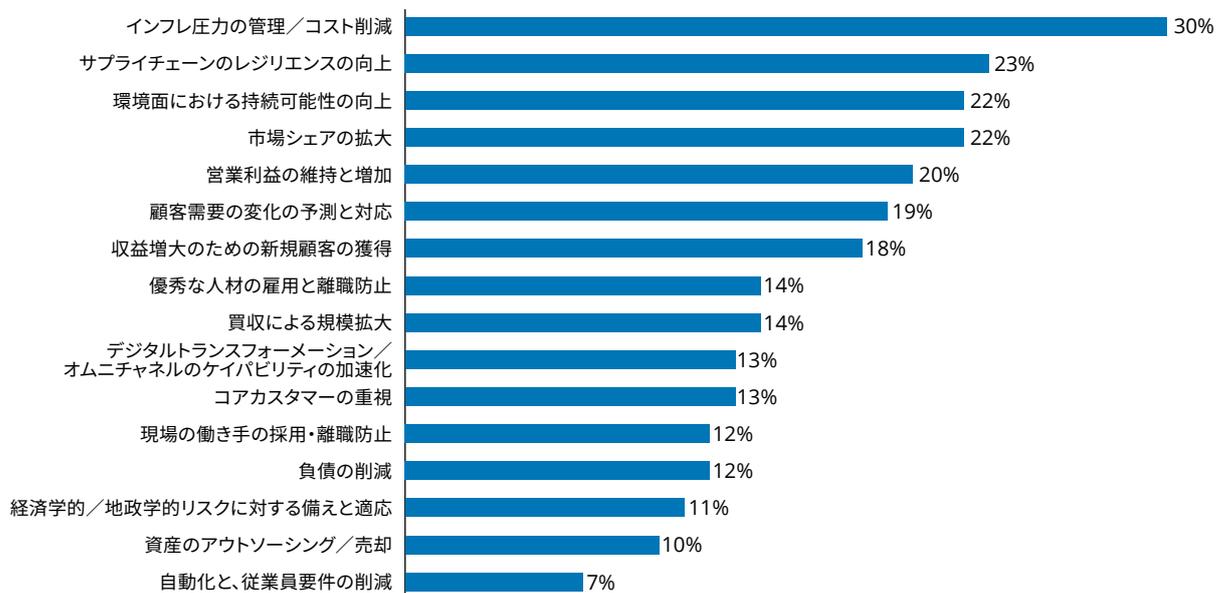


### 営業利益率の維持と向上

市場環境の変化と継続的なインフレ圧力は、小売企業が事業に再投資しようとするインセンティブをさらに生み出す。小売企業は、低価格を維持する場合でも、自社の事業を将来性あるものにすべくテクノロジーに投資する場合でも、営業利益率を最優先とすることで、こうした投資決定をより柔軟に行うことができる。

### 図3. 企業の最優先事項

#### 2024年における企業の最優先事項



Q. 2024年における貴社の最優先事項は何ですか。  
サンプルサイズ (N) = 200

©Deloitte Global 2024

出所: © Deloitte Global 「Deloitte Global Retail Outlook 2024」

#### 最優先事項：インフレ抑制

調査回答者の3分の1が、インフレ圧力の管理とコスト削減が最優先事項であると回答しており、インフレ抑制が世界の小売企業の最優先事項となった。しかし、インフレが後退していることを示す予兆があるにもかかわらず、なぜ小売企業にとって、これほど差し迫った問題であり続けるのだろうか。

Deloitteが世界19カ国で実施している消費者調査「Consumer Signals」のデータによると、2022年以降、消費者は世界的な難局に直面しながらも、回復力があることを実証し続けてきた。しかし、ここ数カ月のファイナンシャル・ウェルビーイング指標では、消費者が経済的な活力を失いつつあることが示唆されている<sup>2</sup>。

直近では、ファイナンシャル・ウェルビーイング指標と消費意欲が再び悪化し始めている。同調査では、長期にわたる難局から回復を遂げた後に、消費者は世界的に別の転換点に達したという動向が示されている。

インフレの緩和によって当初もたらされた心理的な高揚感は一巡し、消費者はもはやセンチメントの改善を期待するほど楽観的ではなくなっている。多くの消費者は、価格高騰と家計のやりくりで限界に達してしまっただけの可能性もある。同時に、過去数年の間にパンデミックの影響によってモノの売買と消費により重点が置かれていた世界経済は、サービスに回帰しつつある<sup>3</sup>。

このような環境下では、消費者が抱く不透明感は依然として大きく<sup>4</sup>、2024年はインフレが引き続き課題となる可能性が高いため、消費者は買い控えを余儀なくされるだろう。小売企業は、価格高騰による長期的かつ潜在的な影響を評価する必要がある。多くの消費者は、生活費の変化に応じて、より安いブランドやプライベートブランド商品へのシフトや、買い物をする場所や方法を変更させており、この傾向は年度末まで続く予想される。本レポートの調査によると、小売企業はブランドロイヤリティや持続可能性よりも、価格の低下が購入意欲を促進する強い要因になると予想している。

# 課題と機会



2024年の小売業界は、多くの体系的な課題に真正面から直面することになるだろう。同時に、消費者行動の変化と破壊的なテクノロジーは、成長機会をつかむうえで有用となる。Deloitteは調査を通して対照的なテーマを追求し、企業が課題にどのように対応する予定なのか、さらにどこにチャンスがあると考えているのかを探った。本レポートでは、今後1年間だけでなく、今後10年間とそれ以降における小売業界の道筋を明確にする3つの体系的な課題と3つの機会を評価した。

## 体系的な課題①：気候変動とグリーンランジションに向けた小売企業のコミットメントの信頼性

国連によると、気候関連の災害は2000年から2020年にかけて世界全体で83%増加した<sup>5</sup>。気候変動問題は、地球が観測史上最も暑い年を経験した2023年に悪化した<sup>6</sup>。異常気象の激甚化は、消費者の日常生活だけでなく、企業の様々な側面に影響を及ぼす。

特に小売企業は、気候変動がもたらす多くのリスクを負う可能性がある。店舗や倉庫などの物理的資産に対する潜在的な損害、配送問題、不確実なサプライチェーン、保険コストの増大などは、氷山の一角にすぎない。

こうした状況に直面する中で、小売企業の68%は、気候変動によって今後5年間で事業コストが大幅に上昇することを確信しており、MEAAの回答者の74%が最多となっている。

気候変動に適応し、小売業に対してより持続可能な慣行を求める消費者や規制当局の要求を満たすことは、企業がサプライチェーンに透明性とトレーサビリティを実現するESG関連の実践を進めることが不可欠であることを意味する。つまり、エンドツーエンドのサプライチェーンの可視性を向上させるために、ブロックチェーンなどの技術を活用することが求められる。サプライチェーンに沿って取引や商品の動きを追跡することで、企業は詐欺や非倫理的慣行のリスクを軽減できる。それを鑑みると、小売企業の52%が、今後数年間でブロックチェーンがより広く導入されることを予想していることは驚くに値しない。

このレベルの透明性は、ますます環境意識が高まっている消費者の期待に応えるだけでなく、企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)<sup>7</sup>などの規制報告要件に準拠することにも役立つ。欧州連合 (EU) は、企業の説明責任を強化するために標準化された報告義務を拡大しており、2024年1月1日時点では、EUで事業運営している企業約5万社がその影響を受けている。その対象企業には、米国を拠点とする大企業の

EU子会社も含まれる。規制の複雑さを考慮して、最初のCSRD関連報告書の提出期限まではあと1年の猶予があるとしても、2024年は要件遵守に備える時期となる。

しかしながら、ESGの実践に関する規制指令はこれだけではない。持続可能性が消費者にとってより重要になるにつれて、環境に関する主張や環境ラベルを取り入れる企業も増えてきている。グリーンウォッシングのリスクを回避し、ブランドに対する消費者の信頼を強化するために、環境に関する主張とコミュニケーションを厳密に定義する新しい規制ができた。環境に関する主張を検証し実証するために、企業はますます独立した第三者認証に頼らざるを得なくなっている。B Corp取得企業の数が過去3年間で加速的に増加し、2024年初頭には95カ国で8,000社以上に達したことが、こうした傾向を裏付けている<sup>8</sup>。本調査によると、小売企業の60%が今後5年間でこのような認証に大きく依存することを予想している。

ESG関連市場の変化に対応するためのコストは非常に高くなるが (回答者の10%が今年中に大規模な金融投資を行うことを予想しており、64%が中程度の投資を行うことを予測している)、早期に規制を遵守することで、データを活用した洞察や透明性の確保、風評リスクの軽減、主要なステークホルダーとの関係強化といった戦略的メリットも得られる。全体的に見て、回答者の過半数の小売企業 (62%) は、持続可能性が成長機会であることに同意しており、今後5年間で循環型ビジネスモデルによる収益が増加するとの見立ても出している。

## 体系的な課題②：労働力不足

予測によると、世界の小売売上高は今年度で30兆米ドルを超えるという<sup>9</sup>。同時に、世界の先進国は持続的な労働力不足に直面している。近年では、新型コロナウイルスによるパンデミックの影響で労働参加率が急激に低下し、加えて移民の流入が減少したことで、この状況は悪化している。労働参加率と移民の流入は回復したものの、労働供給は依然として必要水準を下回っている。労働供給の制約となっている

のは、新型コロナウイルスによる影響だけではなく、欧州など一部の地域で見られる少子高齢化による生産年齢人口の減少が挙げられる<sup>10</sup>。このため、企業は自動化や省力化、労働力を増大させる技術への投資を増やすなど、生産性の向上に向けた取り組みが加速するだろう。

各国では労働力不足が続いており、人手不足の労働市場における競争が激化している。

2024年を見据えると、既に小売企業は世界中で熟練した人材を巡る競争が激化すると予想している。変化する労働環境に対応して、小売企業は人材を確保するためにハイブリッドワークの方針を優先しているが、同時に従業員不足が顧客体験に与える潜在的な影響も認識している。熟練した人材の獲得競争の激化に伴い、欧州では雇用投資だけでなく、従業員の維持や未来を見据えた人材育成への投資も増やしている小売企業が増えている（MEAAの66%、米国の62%に対し、欧州では71%）。これは、欧州の小売企業が他の地域の小売企業に比べて、従業員のアップスキリングやリスキリングを効果的に行う自社能力に自信がないことに起因している可能性がある。

しかし、自動化の必要性がより一層明らかになってきたことを受けて、業界は従業員のスキルを新たなテクノロジートレンドに整合させるために、従業員のリスキリングとアップスキリングに戦略的に注力する必要がある。特に欧州の小売企業は、人材管理や採用プロセス、従業員トレーニングを改善するための戦略的ツールとしてAIを採用しており、持続可能な成長と競争力のために先進技術を活用するというコミットメントを強調している。

### 体系的な課題③：サプライチェーンの逼迫

新型コロナウイルスによるパンデミックの間、商品に対する消費者需要が急増し、かつ生産と流通に制限が課されたことが相まって、世界のサプライチェーンは混乱した。混乱の大部分は解消したが、グローバル企業は、この経験によって自社のサプライチェーンは今まで認識していたよりも壊れやすく脆弱であることを確信したのである。これにより、グローバル企業は引き続き低コストと高速性に重点を置く一方で、サプライチェーンのレジリエンスをますます重視するようになった。その結果、中国へのエクスポージャーを削減することを目的としたサプライチェーンの多様化への投資が増えている。グローバル企業は地政学的緊張に対応しており、プロセスを中国から東南アジア、インド、メキシコやその他の国々に移行しつつある。

一方で、各国の政府はサプライチェーンの再構築において重要な役割を果たしている。米国とその同盟国は、ハイテク技術に関する中国との貿易や資本の流れに制限を課しているほか、米国ではハイテク製造やクリーンエネルギーへの投資に補助金を支給している。これは、特定のタイプの投資を促進するために産業政策を利用する傾向の一部となっており、特に米国や欧州、日本に当てはまる。

小売企業は、コスト圧力、脆弱なサプライチェーン、気候変動など、事業に対する根本的かつ体系的な課題に対処する必要性を認識している。サプライチェーンの混乱を効果的に管理していると答えた小売企業は半数にも満たない。その結果、特に欧州の企業は、サプライチェーンの運用効率向上や脆弱性の低減、混乱へのより機敏な対応を目指している。これを達成するため、小売企業の4社に1社が物流機能の獲得に目を向けている。また、小売企業は、サプライチェーン全体の効率を高め、商品の需要を予測するのに不可欠な予測の精度を向上させるため、データ共有とバリューチェーンの協力者との連携を大幅に拡大することを想定している。

### 機会①：健康とウェルネスの向上

消費者がより意識的に行動して健康に対してより大きな関心を持つようになった結果、健康とウェルネスが大きなトレンドになりつつある。消費者の10人に8人は、自分のニーズにパーソナライズされた栄養素が含まれる食品を求めていると答えている<sup>11</sup>。

また、「ConsumerSignals」によると、遠隔医療アプリやフィットネストラッカーなど、健康とウェルネスのためのデジタル商品やサービスに対するデジタル支出は、新たなカテゴリーとして消費者支出を占めるようになった。2024年2月では、消費者のおよそ10人に1人がこのカテゴリーの商品やサービスを購入しており、中でも若年層（18歳～34歳）による支出が高い結果となった<sup>12</sup>。

これを踏まえ、消費者は自らの健康状態を管理し、パーソナライズされた栄養食品を買い物の選択肢に組み込むために、ウェアラブルを使用することが増えると小売企業は予想しており、特に米国の小売企業はこうした予想を強調している（欧州小売企業の61%、MEAA小売企業の60%に対して68%）。これは、小売企業にとって、消費者がより健康的な選択を行えるようにサポートするデジタル機能に投資する機会になるかもしれない。また、消費者がGLP-1（グルカゴン様ペプチド-1）のような減量薬を使用することによって、小売企業の複数の商品カテゴリーにおける需要パターンが変化する可能性がある。そのような減量薬の使用は、他の裁量品カテゴリー（補助食品など）の売上の促進につながるかもしれない。

より具体的には、米国や欧州の小売企業は、GLP-1のような減量薬を消費者に使用してもらおうと積極的に取り組んでおり、薬の使用によってカテゴリーレベルで生じる需要パターンの潜在的な変化を管理するための行動計画または事業戦略を策定している（米国では44%、欧州では50%）か、戦略は既に策定済みで実行段階にある（米国では10%、欧州では3%）。

## GLP-1とはどのような薬で、小売企業にどのような影響を与えているのか

ここ数年、2型糖尿病の治療に用いられる新しいクラスの薬剤が、目覚ましい減量効果があるとして注目を集めている。それは、GLP-1受容体拮抗薬である。臨床研究では、この薬剤が満腹感を創出し、食欲を調節することができるため、最終的には減量サポートとして有用であることが明らかになった。

世界中に約7億5,000万人の肥満者がいるため、減量薬市場の潜在性は大きい。米国では肥満者は成人の約42%を占めており、肥満関連疾患によって年間数十億ドルの医療費が発生している。

製薬会社は、肥満の成人における心血管疾患の予防など、他の用途についてもGLP-1処方薬の試験を行っている。

薬局事業を展開している小売企業の中には、GLP-1処方薬が既に2023年第2四半期の売上増に寄与しており、より多くの人々を薬局に誘導し、消耗品や健康・ウェルネス商品といった他のカテゴリーの商品の購入にも影響を与えていると発表した企業もある。同時に、GLP-1利用者の食料品の消費が減る可能性があるため、食料品への支出は減るかもしれない。

### 機会②：テクノロジーが支えるマスからマイクロへの移行

現在、消費者の購買傾向や小売企業に求めるものの多様化が一層明確になってきており、小売業界はマスからマイクロへの移行、あるいは供給主導型から需要主導型小売業へのパラダイムシフトを検討している。小売企業は消費者を個人として捉えたいうえで、マーケティング、プロモーションやプロセスの対象を絞るべきである。

マスからマイクロへの移行とは、顧客向けにパーソナライズされた体験やチャンネル内で新たなサービス手段を創出することを意味する。デジタル体験や店舗体験を組み合わせ提供される品揃えは、個人のニーズに正確に適合する可能性が高いことが期待されている。また、マスからマイクロへの移行については、成功するフォーマットは1つだけに絞るべきではなく、デジタルとフィジカル、配送と店内、ニッチな商品、など多くのものがよりうまく融合し、様々な消費者の最優先事項（例えば、品質、価値、選択肢、利便性など）に基づいて構成されることを意味する。

この進化においては、テクノロジーが重要な役割を果たす。小売企業は、今後5年間に起こる技術的变化に対して多くの期待を寄せており、特に予測精度の向上、総合的な買い物体験の改善、オーダーメイドに関連している。

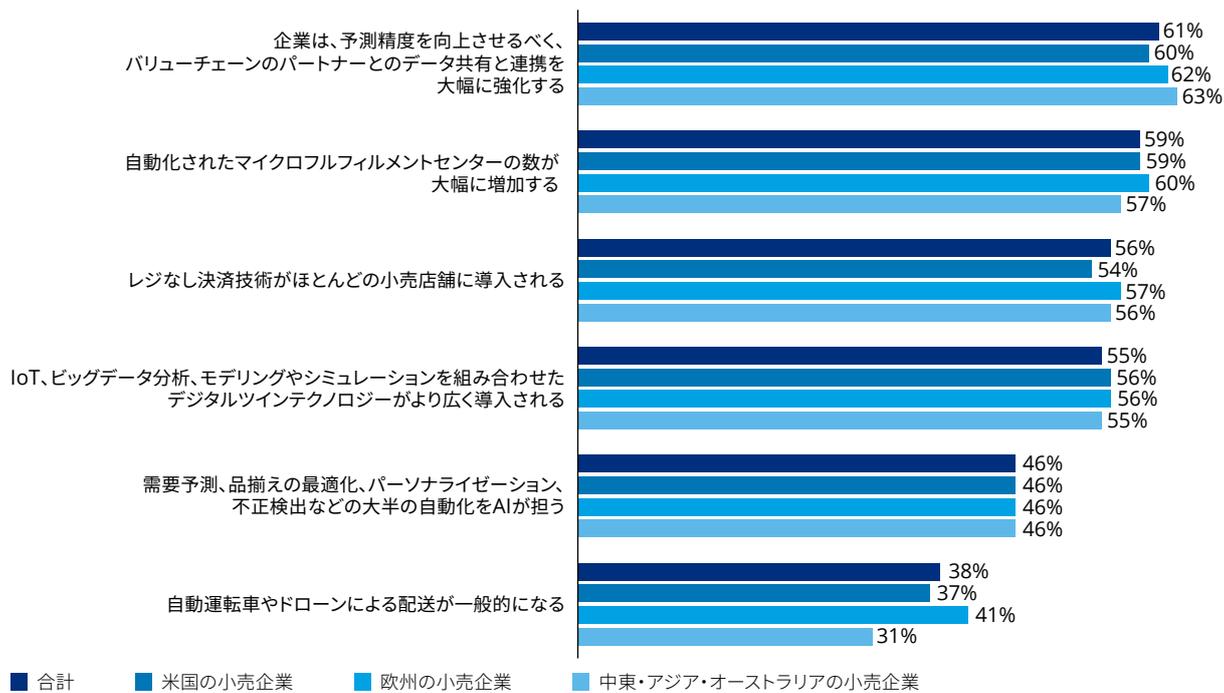
まず、小売企業はサプライチェーン全体の効率化と商品需要の予測に不可欠な予測精度を高めるため、バリューチェーンのパートナーとのデータ共有と連携を大幅に強化する必要がある。本調査に参加した小

売企業のほぼ半数が、人工知能（AI）がこのプロセスを自動化する重要なツールであり、予測速度も向上することを認識している。

消費者により近い場所で商品の保管と流通を行い、オンラインで注文された商品の配送にかかる時間を短縮する試みがなされる中で、自動化されたマイクロフルフィルメントセンターの数は大幅に増加することが予想される。今後5年間のEコマース市場では、ほぼ確実に迅速な配送が重視されるようになり、商品の64%は翌日または当日配送になることが予想される。これは、進化する小売業界の展望において、消費者が迅速で効率的な配送オプションをおおいに好んでいることを示している。配送段階では、自動運転車とドローンが今後1年で本格的に導入されることにはならないため、自動運転車とドローンが一般的に使用されるようになると考えている小売企業は38%にすぎない。レジなし決済などの顧客体験を向上させるテクノロジーは現実になりつつあり、ほとんどの小売店舗で導入され、買い物がいよりの速く簡単になることが期待されている。また、モノのインターネット（IoT）とビッグデータ分析、モデリングやシミュレーションを組み合わせた「デジタルツイン」テクノロジーについては、小売企業がより広く導入する可能性が高い。Eコマースの成長や、ソーシャルコマースと消費者直販プラットフォームの潜在的な増加を考えると、デジタルツインは小売企業にとって重要な役割を担うようになってきている。このようなテクノロジーを活用することで、小売企業は消費者の好みや体験に関する有益な洞察を収集できるだけでなく、サプライチェーン管理から店舗オペレーションに至るまで、全体的な効率を高めることもできる。

## 図4. テクノロジーに対する期待

### 今後5年以内に発生する可能性のあるテクノロジーの変化



Q. 小売業に関して、今後5年間で下記の事項が市場において発生する可能性はどのくらいありますか。  
 サンプルサイズ (N) = 200 (米国の小売企業 (50) 欧州の小売企業 (100) 中東・アジア・オーストラリアの小売企業 (50))

©Deloitte Global 2024

出所: © Deloitte Global 「Deloitte Global Retail Outlook 2024」

### 機会③：人工知能 (AI) の力の活用

生成AIは、ビジネス価値を無限大にし、効率性と生産性を向上させ、全く新しい商品、サービス、ビジネスモデルへの扉を開くために活用できることが期待されている。Deloitte USのAI Instituteによると、生成AIが今後3年以内に自社を変革することを予測している様々な業界のビジネスリーダーは79%にのぼる<sup>17</sup>。

小売業界における機会はエキサイティングである。生成AIの能力には、魅力的なコンテンツをオンデマンドで大規模に自動作成する能力が含まれている。生成AIが作成したテキスト、画像、マーケティングキャンペーン、商品提供などを使用して、小売企業は多数の市場とチャネルにわたって顧客エンゲージメントをハイパーパーソナライズすることが可能だ。さらに生成AIは、データ分析、パターン認識、および予測モデリングの向上に有用となる強力なツールとしても機能する。膨大な量のデータの高速処理、洞察の抽出、機会の洗い出しに優れている。小売業界やその他のコンシューマー業界では、意思決定のスピードが速いため、構造化された情報（売上など）や構造化されていない情報（顧客からのフィードバックや設計トレンドなど）を含む企業データをより迅速に分析する必要がある。データのスケールのみならず、

データがサイロ化されていたり、地理的に分散している可能性があるという現実を考慮すると、生成AIは、企業がより迅速かつ簡単にデータセットを照会して質問に対する答えを見つけ、以前は達成不可能と考えられていたレベルの粒度と速度で市場を把握するための支援が可能である。

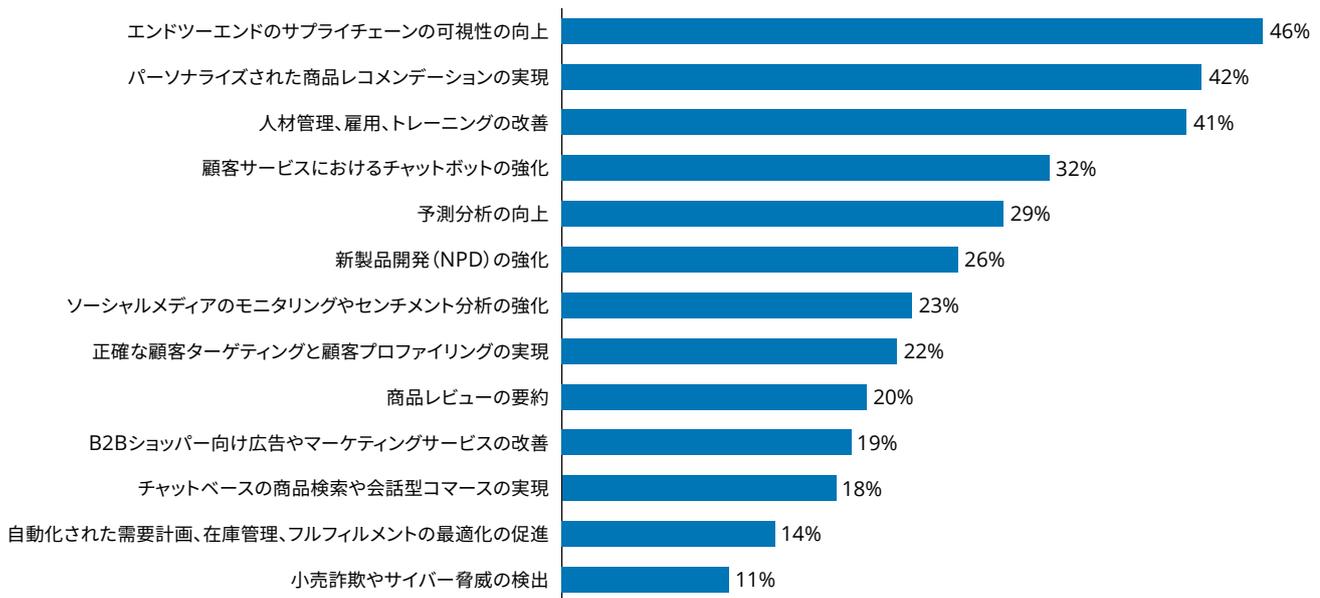
この1年で、生成AIの小売業におけるユースケースとツールが多く特定・開発された<sup>18</sup>。次の1年では、小売企業が生成AIの大規模な導入と実装を開始する可能性が高い。今年の調査によると、優先順位の高い分野として、エンドツーエンドのサプライチェーン可視性を強化するためのAIまたは生成AIの使用（回答者の46%）、パーソナライズされた商品レコメンデーションの実現（42%）、労働力管理、雇用、トレーニングの改善（41%）を挙げられた（図5参照）。調査で特定された3つの最優先事項は、それぞれサプライチェーン、マーケティング、人材といった小売業に特有の構成要素に関連しており、生成AIがビジネスに与える潜在的な影響が示された。また、小売企業は組織全体で生成AIをどのように実装し、使用するかについて、総合的かつ戦略的な視点を持つ必要があることも示唆している。ツールを様々な部門に導入する場合は、普遍的なガイドラインを策定して遵守しなければならな

い。同時に、異部門におけるツールの導入とコラボレーションが、ビジネスの複数分野に役立つ可能性について検討する必要がある。これらのテクノロジーを迅速に展開しようと急いでしまうことで、ツールが異

なる部門においてサイロ化され、不必要な非効率性が発生するリスクを負うことも視野にいれる必要がある。

**図5. AIのユースケースの優先度**

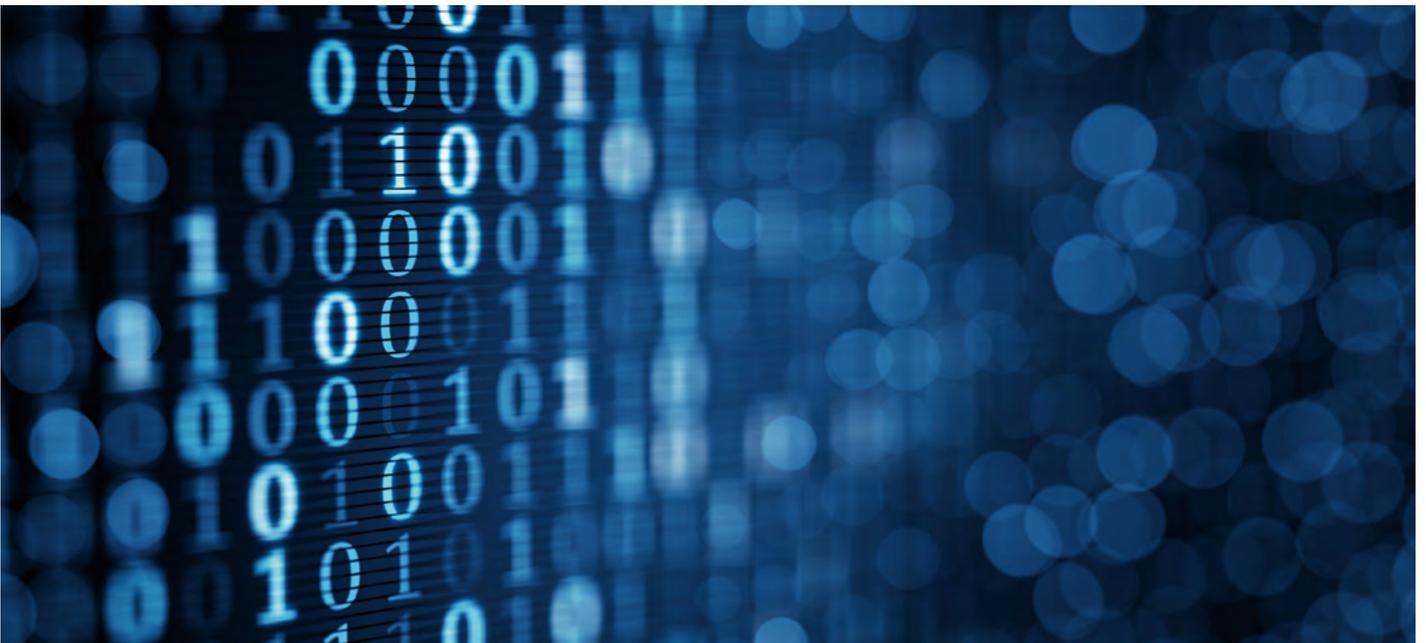
**2024年に最優先される可能性が高いAIまたは生成AIの用途**



Q. 以下のAIまたは生成AIの用途のうち、2024年に貴社が優先する可能性が高いものはどれでしょうか。  
 サンプルサイズ (N) = 200 (米国の小売企業 (50) 欧州の小売企業 (100) 中東・アジア・オーストラリアの小売企業 (50))

©Deloitte Global 2024

出所: © Deloitte Global 「Deloitte Global Retail Outlook 2024」



# 調査について



「業界展望 2024 小売」は、独立系市場調査機関コールマン・パークス (Coleman Parkes) が Deloitte Global の委託を受けて実施した調査に基づくものである。本調査は、組織内の戦略的イニシアチブに

直接責任を有する経営幹部や上級幹部の意思決定者を構成する200名の小売専門家を対象として、2023年11月10日～12月7日に電話とオンラインで実施した。

北米	回答者 50名	米国
欧州	回答者 100名	英国、ドイツ、フランス、その他欧州諸国
MEAA	回答者 50名	UAE、KSA、その他中東諸国、南アフリカ、オーストラリア



# 業界からの視点



**Nancy Mahon**  
Chief Sustainability Officer  
The Estée Lauder Companies

## 美容業界における持続可能性と社会的影響：The Estée Lauder Companies Chief Sustainability Officerとの対談

ダイナミックな消費財の世界においては、持続可能性と社会的影響の役割がますます重要になっている。The Estée Lauder CompaniesのChief Sustainability OfficerであるNancy Mahon氏が、環境に優しい未来を促進するにあたっての同社の取り組み、パートナーシップの影響、社内ステークホルダーの関与について解説する。

### コンシューマービジネスの力

The Estée Lauder Companiesにとって、持続可能性とは環境への影響を減らすことだけでなく、主要ステークホルダーとともに、そして主要ステークホルダーのための社会的影響を生み出すことだ。同氏は、そうした観点から消費財企業のユニークで影響力のある立場を強調している。「消費財企業には、従業員とだけでなく、消費者ともつながる素晴らしい機会があり、人とブランドの力の集合体が発揮力のある変化をもたらすことができます」と同氏は言う。そして、この力こそがThe Estée Lauder Companiesのような企業をグローバルな課題の解決に資する中心的なプレーヤーとして位置づけると考えている。

### ステークホルダーに価値をもたらす

この影響力を駆使するためには、持続可能性に関する取り組みをブランド、小売企業のメッセージ、従業員体験に整合させる必要がある。「全てのステークホルダーにとって重要でかつ価値のある方法によって、我々の取り組みについて語る必要があります」と同氏は述べ、従業員、消費者、投資家、政府に利益をもたらすアプローチの必要性を強調している。

### 進歩のためのパートナーシップ

The Estée Lauder Companiesの持続可能性への取り組みにおいて、パートナーシップが重要な役割を果たしていることは明らかだ。同氏は、The Estée Lauder Companiesの持続可能性に対するコミットメントを共有する同業他社や様々なセクターのパートナーとの共同の取り組みを強調している。美容業界の巨人である同社は、包装資材メーカーや競合他社、さらには関連のない分野の企業とも連携しており、持続可能性が集团的な取り組みであることを説明している。同氏はこう続けた。「これはチームスポーツです。そして、このスケールこそが意味のある変化を引き起こし、生み出すことを促進するのです」。

### 環境格付、規制、報告ガイドライン

同氏は、The Estée Lauder Companiesの環境格付における最近の成果について、誇らしげに述べている。同社は、CDP (Carbon

Disclosure Project：気候変動や温室効果ガス排出削減に向けた戦略や取り組みを評価・情報開示する国際環境NGO)の気候、水、木材の分野で高い評価を受けている。

同氏は、企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)の展望について議論する際には、前向きな見通しを示す。CSRDの課題を認識する一方で、報告分野が標準化される可能性を歓迎している。報告の標準化によって、企業のプロセスを簡素化できるだけでなく、統一されたナラティブを提供して世界的に共有することも可能となる。このような報告基準は、持続可能性のストーリーを伝えるための、より透明で影響力のある方法を促進すると同氏は考えている。

### 社内ステークホルダーへのエンパワーメント (権限移譲)

The Estée Lauder Companiesでは、持続可能性への取り組みにおいて、従業員が重要な役割を果たしている。例えば、「ELC Listens」と呼ばれる社内調査では、従業員が「グリーンな (環境に優しい)」建物を本当に重視していることなどが明らかになった。その結果、同社は持続可能性への取り組みに関する社内コミュニケーションを強化し、各オフィスにグリーンチームを創設し、従業員に権限を移譲した。このようにエンパワーすることにより、社員のオーナーシップ (当事者意識)を醸成している。

教育は、同社のサステナビリティ戦略を従業員に浸透させるもう1つの方法である。最近、様々な部門に所属する複数のチームが、スコープ3排出量の理解に焦点を当てた研修イニシアチブに参加した。また、ITの意思決定が持続可能性に大きな影響を与えるという認識のもとで、ITチームとの気候ハッカソンも計画されている。

### 持続可能性との個人的なつながり

同氏の持続可能性との個人的なつながりは、専門家としての役割を超えて、同氏の家庭生活においても明確に存在している。「私たち家族の生活は、新型コロナウイルスによるパンデミックに大きく影響されなかったという点で恵まれていましたが、最優先事項を再評価し、私たちが世界に与えるより広範な影響について考える転機となりました。リサイクルされたプラスチックや段ボールを使用する、歯を磨くときに使う水の量を最小限に抑えるなど、私たち家族は今、可能な限り持続可能な習慣に積極的に取り組んでいます。明らかに、大規模な企業の持続可能性への取り組みの複雑さとは全く異なりますが、原則は本質的には同じです。つまり、意識的に選択し、影響を理解し、前向きな変化に積極的に貢献することなのです」と同氏は語った。



**Wouter Kolk**  
CEO  
Ahold Delhaize Europe and Indonesia

### インフレ、手頃な価格、消費者行動：小売業界をナビゲートする

欧州の小売市場は、過去12~18カ月においてインフレとコスト圧力への対応という大きな課題に直面してきた。Ahold Delhaize Europe and IndonesiaのCEOであるWouter Kolk氏は、こうした課題を克服するためにAhold Delhaizeが採用した戦略の一部に焦点を当てている。同氏はまた、持続可能性の取り組み、消費者行動、デジタル変革の影響、進化するリーダーシップの状況についても語っている。

### インフレとコストがアジェンダの中心に

同氏は、インフレに直面する中で消費者のセンチメントを管理し、業界の結束を生み出すために微妙なバランスをとることが必要であると強調している。「インフレ率の上昇は、企業と消費者の双方にとって、小売業界で解決すべき課題となっています。私たちは、顧客体験を妥協することなく、コスト上昇に対処しなければなりません。そして、そのためには皆で協力する必要があります」と同氏は述べた。

### 変化しつつある消費者のダイナミクス

消費者はますます価格に敏感になっており、プライベートブランドを選択し、特価品を求めている。Ahold Delhaizeは、このようにより経済的な代替商品に移行しつつある傾向を認識したうえで、ロイヤルティプログラムとカスタマイズした販促を駆使することで、価格意識の高い消費者の嗜好変化に対応している。「我々は、新しい市場のダイナミクスに立ち向かうために、業界の統合も追求しています。新たな購買提携によってより効率的な購買が可能になり、最終的に消費者に低価格をもたらすことができます」と同氏は語る。

### 一層高まりを見せる持続可能性の重要性

また、欧州の小売企業は最前線で持続可能性に取り組んでおり、この5年間で持続可能性はさらに注目を集めている。同氏は、持続可能性のビジネス戦略への統合が進み、コミットメントや具体的な行動がより一般的になってきていることを認識しつつ、この分野の課題の一部を共同で取り組むために、小売企業とサプライヤーの間におけるさらなる連携を提唱している。同氏は、小売企業とサプライヤーが力を合わせて二酸化炭素排出量の削減を支援し、持続可能な慣行を推進するという協調的アプローチを構想している。「持続可能性への取り組みは、競争である必要はないのです。サプライヤーと小売企業との間に、共通の基準、共通のアジェンダ、そしてより多くの整合性があれば、協力して目に見える変化を起こすことができます。一つの業界として、明日への道をともに拓くことができるのです」。

### デジタルトランスフォーメーションとその影響

同社は当初、実店舗主体で営業していたが、オムニチャネルへ移行した。デジタルプラットフォームとモバイルアプリケーションの導入は、同社の戦略に不可欠となっている。「デジタルと物理的なタッチポイント全体で、消費者にシームレスな顧客体験を感じ取ってもらえるようにする必要があります」と同氏は語る。しかし、小売業のデジタルシフトは、オンライン小売関連のコストが増えるなどといった収益性の課題をももたらしている。「オンライン配送などは、収益性の向上にはつながりませんが、成長の促進には有用です。オンライン配送は間違いなく我々のビジネスの不可欠な部分を占めています」と同氏は言う。

同氏はまた、Chat GPTのようなデジタルテクノロジーが小売業界に与える影響を受け入れている。サプライチェーンの最適化や従業員エンゲージメントといった分野に機会を見出しており、責任あるデータ利用と保護の必要性を強調している。「デジタルテクノロジーには、非常に大きな機会があると考えています。プロセスによってはデジタルテクノロジーによって大幅に高速化できるものもあり、これはまさに素晴らしいことです」。

### 変化の時代におけるリーダーシップ

しかし、小売業が変化し、新たな最優先事項が生まれ、顧客が進化するにつれて、小売業界におけるリーダーシップの役割はどのような意味を持つのだろうか。テクノロジーと持続可能性が経営幹部のアジェンダに組み込まれることが増えており、同氏は、テクノロジーオフィサーとデジタルオフィサーが経営陣の中でより重要な役割を果たすことを予測している。「リーダーは常に学び続け、新たなテクノロジーに好奇心を持ち続ける必要があります。例えば、テクノロジー担当者や持続可能性の専門家を変えたより多様な経営陣へと移行することは、小売業の将来を形作る上でテクノロジーと持続可能性の重要性を認識していることを反映しています」と語った。

同氏は、小売業で働く意欲溢れる従業員に対して「学び続け、好奇心を持ち、小売業界の魅力的なダイナミズムを取り込んでいきましょう」とアドバイスすることで、インタビューを締めくくっている。



### Scot Case

Vice President for Sustainability Executive Director - NRF Center for Retail Sustainability  
全米小売業協会 (National Retail Federation (NRF))

#### 小売業の未来を切り拓く：持続可能な革命

小売業界は変革期を迎えており、持続可能性は業界の未来を形作る極めて重要な力として浮上している。全米小売業協会 (NRF: National Retail Federation) の Vice President for Sustainability であり、新たに発足した NRF 小売サステナビリティセンター (NRF Center for Retail Sustainability) の Executive Director である Scot Case 氏との独占インタビューの中で、小売業界に持続可能性がもたらす深刻な影響と、このトピックを解決するために小売企業が採用している戦略について探った。

#### 規制の先にある持続可能性

同氏は豊富な小売業の経験の中で、景気循環の上下動を目にしてきた。「生き残って成功している小売企業は、経済が不安定な時期に投資を最優先した企業ばかりです」と言う。また、持続可能性は一時停止できる活動ではないとも断言している。「むしろ、これは大きな利益をもたらす継続的な改善サイクルです。不確実な経済状況であっても持続可能性を最優先する小売企業は、長期的な成功に向けた足固めをするのです」。だからこそ、同氏は世界最大の小売企業の業界団体である NRF が、持続可能性に関する議論に積極的に参加したいとする会員からの高まりつつある要望に応じていることについて、喜びをもって言及している。「Deloitte の調査結果によると、最優先事項は何かと尋ねられた小売企業は、コストとインフレ圧力の管理、サプライチェーンのレジリエンスの確保の次に持続可能性を挙げています」。

#### 消費者行動

このように持続可能性をより重視することは、経済的な問題によって、持続可能性に関する個人消費や企業支出が減少する可能性があるという仮定に逆行している。現に、少々使用感のある中古品や再生品を購入することへの消費者の関心が高まっていると同氏は指摘する。この機会を捉えた小売企業は、変化する消費者の嗜好に対応するだけでなく、新たな収益源と顧客拡大の機会も創出している。「小売企業と消費者の双方が財務的に賢明な意思決定を行うことで、持続可能性の無償の利益創出にもつながる例は数多くあります」と同氏は言う。

#### 持続可能性は定義の問題なのか

しかし、持続可能性に関して賢明な判断を下すにはどうすればよいのだろうか。同氏は、持続可能性に関する多くの視点を小売業界の中で整合させることの難しさを強調している。小売企業は持続可能性を独自に定義付けており、消費者は色々な商品カテゴリーに対して様々な期待を抱いている。消費者が電子機器で持続可能と見なすものは、ファッションや車、家を購入する際の持続可能性とはおそらく異なっている。

小売企業は、特定の商品属性を理解するとともに消費者の選択を把握し、効果的なコミュニケーションを行うことで、そうした差異を埋める必要がある。小売企業は、顧客が商品 Y ではなく商品 X を選んだ理由を知っておく必要がある。例えば、耐久性の高い商品の方が長く使用できるため、消費者は高品質を優先するかもしれない。しかし、一部の小売企業は品質を持続可能性の属性と見なさない可能性がある。「どの特定の商品属性が購入につながるのかを把握し、小売企業と消費者が共通認識を持てるかどうか、実際には定義上の問題なのです」と同氏は述べている。

#### 持続可能性に対する包括的アプローチ

NRF は最近、循環型経済、サプライチェーンの持続可能性、消費者インサイトに焦点を置く NRF 小売サステナビリティセンターを立ち上げた。興味深いことに、同センターは持続可能性に関して、サステナビリティ担当役員だけでなく、様々な部門とも連携している。「その理由は、持続可能性を正しく実施することは、小売企業の戦略と実行のあらゆる側面に組み込まれているからです。つまり、財務担当者、販売担当者、サプライチェーンネットワーク担当者、マーケティング担当者で持続可能性について積極的に話し合うことを意味します。コラボレーションなくして、持続可能性は実現できません」と同氏は言う。

#### AI は魔法の杖なのか

同氏は、持続可能性の取り組みを支援する上での生成 AI とテクノロジーの影響についても語った。テクノロジーは、相互接続されたサプライチェーンネットワークのマッピングから、商品の属性や流通の分析まで、小売企業が持続可能性の複雑さを理解し、取り組むうえで確実に有用となる。さらに、洗練された AI ツールは、消費者行動に関する洞察や、販売されている商品の属性に関するより詳細な情報、そして消費者のパターンに関する洞察を提供することが可能だ。「最終的に、データと洞察は小売企業が消費者に提供する持続可能な商品の種類を最適化する際に活用できます。しかし、AI を魔法の杖と呼ぶには……」と同氏は続ける。

#### 機微に対処するにはカスタマイズされたソリューションが必要

「大まかに言えば、持続可能性の課題はどれも本質的に似ています。このことは、我々が最近実施した小売業の循環性の未来に関する会議で実感しました」と同氏は語る。NRF 小売サステナビリティセンターの第一の目的は、循環型小売経済の将来に向けたロードマップを作成することである。このプロジェクトでは、様々な役割や業界の垣根を超えて経営幹部を参加させることで、業界の垣根を越えたコラボレーション、イノベーション、そして組織的なソリューションをさらに促進することを目指している。「だからこそ、小売業界の様々な役割や領域の人々と話

をしていて、サプライチェーンの構成方法や運営方法、必要としているデータの種類、使用しているツール、ソリューションやチャンネルで多く共通していることが分かったのです。互いに学び合い、将来のビジネスモデルのためのイノベーションを共有するのに十分な類似性が存在しています」。

しかし同氏は、持続可能性戦略には高レベルでの均一性が見られることを認識する一方で、細部に至っては、多種多様な小売業界にはセクター別の対応が必要であることを強調している。各小売セクターは、個別の課題に直面する可能性が高く、それぞれの持続可能性戦略は小売企業ごとに異なっている。なぜなら、一つの戦略が万能策とはならないからである。例えば電子機器セクターにおける持続可能性の課題は、食品セクターや衣料品セクターで見られる課題とは本質的に異

なっている。「全てのセクター全体で言えることは、持続可能性ソリューションの最適化の大きな進展が見られるということです」と同氏は言う。

#### 小売業界の各側面における持続可能性

持続可能性は小売経済の各側面に浸透しているため、小売業界における会話の中で持続可能性の重要性が増していることを同氏は強調している。「持続可能性とは関係のない会話の中でも、持続可能性が小売業のナラティブに浸透しています。したがって、ビジネスの成長戦略を掘り下げたり、データ分析について話したりしている際の議論の中で、持続可能性のトピックを避けて通ることはできません」と同氏は続けた。そして、「持続可能性は、小売業界の会話から切っても切り離せない存在になったのです」と晴れやかに締めくくった。





**Tim Stracke**  
CEO  
Chrono24

### 時代を超えた情熱、サステナブルな時計、そしてラグジュアリーマーケットプレイスの未来

2003年に設立され、月間平均900万人のユーザーを集客するChrono24は、高級腕時計の世界最大のオンラインマーケットプレイスである。Chrono24のCEOであるTim Stracke氏が、成長、顧客体験、そして高級時計の長きにわたる魅力についての見解を語った。

同氏は若い頃から機械に夢中になっていた。「テクニカルなレゴを組み立てたり、ラジコン飛行機や車を作ったりするのに多くの時間を費やしていました。精巧なメカニクスが透けて見えるガラス面を持つスウォッチを初めて見たとき、私は夢中になったのです。そして今、私はChrono24で、メカニクスに対する情熱を起業家精神、時計、市場に対しても抱く情熱に結びつけることができている。まるで遊び場にいるような気分なので、仕事をしているという感覚はありません」と同氏は述べている。

#### 顧客体験

しかし、Chrono24はもちろん子供の遊びではない。2010年に事業を引き継いだ同氏は、Chrono24の成功は適材適所によるものだと考えている。「もちろん、一部の購入は常に実店舗を介しています」と同氏は言う。「しかし、我々はデジタル領域がラグジュアリー品の購買体験において非常に重要な位置を占めることを証明したのです」。

同氏は、小売店舗での経験が成功しているようには個人的に感じていない。「確かに店舗は高級感を醸し出していますが、リラックスできるものとは思えません。むしろ、90年代のような高級感を感じさせます。無料のシャンパンやエスプレッソを出してもらえるかもしれませんが、本当に時計の話をしたとき、店員の多くは実際に十分な経験を持ち合わせていないのに、売ろうとしてくるのです。私はそのようにプレッシャーをかけられるのが本当に嫌なのです。そして、当社のプラットフォームを使えば、店員が実店舗の入り口まで迎えに来るまでにかかる時間と同じ時間内に、スクロールしながら何百もの時計を見ることが出来ます。無料のエスプレッソをもらえなくても、私にはそのほうが賢沢に思えるのです」と同氏は語った。

スマートウォッチの台頭は、ラグジュアリー市場を促進するのか、それとも妨げるのか。同氏はさらに、スマートウォッチが高級時計市場に与えた影響を巡り、技術と伝統が融合する議論を掘り下げ、スマートウォッチが実際には人々の考えに反して米国における高級時計の成功に貢献した可能性があることを示唆している。「スマートウォッチはサクセスストーリーの真ただ中であって、高級腕時計はそれ以上の成功とはいかないまでも、その地位を維持しているようです」。

同氏によると、スポーツ用腕時計を装着する人が44%から55%に増加したのは、主にスマートウォッチのトレンドによるものだそうだ。スマートウォッチと高級時計の両方を所有することは、現在米国では特に顕著なトレンドとなっている。「高級時計業界は、人々が手首に何も着けないよりも、スマートウォッチをしてくれることを望んでいます。米国ではスマートウォッチが広く普及しているため、それが米国的高级時計市場の成功要因にもなった可能性があります」と同氏は言う。

#### Chrono24の消費者環境を理解する

Chrono24の消費者は、圧倒的に男性が多い傾向にあり、特に18～34歳の年齢層にその傾向が顕著に表れている。同氏は、女性の消費者を惹きつけることの難しさを認識しているが、実際、米国では女性の顧客層が増えており、女性向けモデルの増加に後押しされている可能性がある。「女性顧客に好まれるユニセックスのモデルが市場に増えています。女性顧客の関心は変化しており、今では約3分の1がケースサイズ40mm以上のユニセックス時計を選んでいきます。このような女性顧客の嗜好は過去5年間で一貫して増加傾向をたどってきました。しかし、研究によると、女性は自分に合ったものを高く評価することが多いことがわかっています」。

#### ラグジュアリー品のオンライン購入において信頼が果たす役割

オンラインでのラグジュアリー品を購入する際には、独自の問題が付随する。Chrono24の取引量の3分の2が中古時計であり、特にその真贋が顧客の懸念事項となっている。したがって、同氏は信頼の重要性と、その信頼の達成においてデータとテクノロジーが果たす役割を強調している。「安全な取引を通じて信頼を確立することに力を注いでおり、購入された時計に完全に満足していただけるまで、顧客の資金を守ることをお約束しています」と同氏は語る。

#### トレンド、課題、そして未来

現在のトレンドについて語る際、同氏は高級時計市場の価格は安定していることを示唆するとともに、市場の混乱におけるChrono24の回復力を称賛した。また、時計業界の安定性と将来についての議論の中では、短期的な不確実性はあるものの、長期的には楽観的であるとの見方を示している。こうした楽観的観測は、高級時計の持続可能性にも関係している。「時計には永続的な魅力があり、その寿命は皆さんや私よりも長く、そして私たちの家よりも長持ちするでしょう。おそらく私の全ての所有物よりも、私の時計コレクションの方が永らえることと思うと、感慨深いです」と同氏は締めくくっている。

## 執筆者

**Dr. Bryn Walton**  
Consumer Insight Lead  
Deloitte UK

**Marzia Elisa Casale**  
Consumer Insights Manager  
Deloitte Italy

**Stamatoula Gräber**  
Consumer Insights Manager  
Deloitte Germany

**Devi Santosh**  
Consumer Insight Assistant Manager  
Deloitte UK

## 問い合わせ先

渡邊 知志  
パートナー  
[satwatanabe@tohmatu.co.jp](mailto:satwatanabe@tohmatu.co.jp)

三宅 佐衣子  
パートナー  
[smiyake@tohmatu.co.jp](mailto:smiyake@tohmatu.co.jp)

## 翻訳・編集担当

上野 文平  
ディレクター

佐々木 絵梨  
リサーチ&ナレッジマネジメント  
マネジャー

## 謝辞

Lupine Skelley, Anup Raju, Brijesh Brijesh, Nandika Kaura



# 文末脚注



- 1 Buying into better™: The future of the consumer industry, Deloitte Development LLC, 2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/future-of-consumer-industry.html>
- 2 Global financial well-being: A robust recovery losing momentum, Deloitte Insights 2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-sentiment-analysis-across-financial-health.html>
- 3 Global financial well-being: A robust recovery losing momentum, Deloitte Insights, 2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-sentiment-analysis-across-financial-health.html>
- 4 Global financial well-being: A robust recovery losing momentum, Deloitte Insights, December 2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-sentiment-analysis-across-financial-health.html>
- 5 Human Costs of disasters 2000-2019, United Nations, October 12, 2020.  
<https://www.undrr.org/news/drrday-un-report-charts-huge-rise-climate-disasters>
- 6 Dinah Voyles Pulver, Doyle Rice, and Ramon Padilla, "It's over: 2023 was Earth's hottest year, experts say," USA Today, January 1, 2024.  
<https://eu.usatoday.com/story/news/nation/2024/01/01/2023-was-earths-hottest-year-experts-say/71882923007/>
- 7 CSRD – A simple step-by-step guide, Deloitte [entity] , 2023.
- 8 B Corporation homepage, visited on January 16, 2024. <https://www.bcorporation.net/en-us/>
- 9 In 2023, total retail sales growth worldwide will muddle through at just under 4%, Insider Intelligence, 2023.  
<https://www.insiderintelligence.com/content/2023-total-retail-sales-growth-worldwide-will-muddle-through-just-under-4>
- 10 THE PROBLEM WITH 'TOO FEW', United Nations Population Fund, 2023.  
<https://www.unfpa.org/swp2023/too-few>
- 11 Fresh food at the intersection of trust and transparency, Deloitte Insights, Oct. 2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/fresh-food-trends-produce-traceability-concerns.html>
- 12 An evolving world of digital goods and services, Deloitte Insights, 2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-digital-spending-trends.html>
- 13 Understanding new weight-loss drugs, Harvard Health Publishing – Harvard Medical School, Nov. 1, 2023.  
<https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/understanding-new-weight-loss-drugs>
- 14 Weight loss drugs boost sales at retail pharmacies, but they may not help profits much, CNBC, Aug. 21, 2023.  
<https://www.cnn.com/2023/08/21/weight-loss-drugs-boost-retail-pharmacy-sales.html>
- 15 The Disruptive Power of Weight Loss Drugs Is Being Felt Beyond Pharma, The New York Times, Sept. 7, 2023.  
<https://www.nytimes.com/2023/09/07/business/dealbook/weight-loss-drugs-diet-companies-ozempic.html>
- 16 Signal: will new weight loss drugs hurt or help retail sales?, Retail Insight Network, Oct. 9, 2023.  
<https://www.retail-insight-network.com/news/signal-will-new-weight-loss-drugs-hurt-or-help-retail-sales/?cf-view>
- 17 State of Generative AI in the Enterprise 2024, Deloitte US.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/state-of-generative-ai-in-enterprise.html>
- 18 Gen AI use cases by type and industry, Deloitte US, 2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/gen-ai-use-cases.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 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 リスクアドバイザリー 合同会社、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 グループ 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都市に約2万人の専門家を擁し、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）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 を指します。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](http://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（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をバース（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://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

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301