

不確かな未来の 備え 小売業に必要な 10の投資分野





John Maxwell

グローバルリテール&コンシューマーリーダー

消費者の選択肢が豊富な時代は、 小売業にとっては試練の時代

『The Youth's Companion』誌の1912年1月版に掲載されたColgateの「Ribbon Dental Cream」の広告には、「For all the Family.」(家族のみんなに)というキャッチコピーが使われている。その効能は、「Good Teeth, Good Health, and Good Spirits.」(きれいな歯、丈夫な身体、すてきな気分)とうたっている。当時、大衆向けの定期刊行物に掲載される広告は、ColgateやProcter & Gamble (P&G)のような企業のものがほとんどであった。

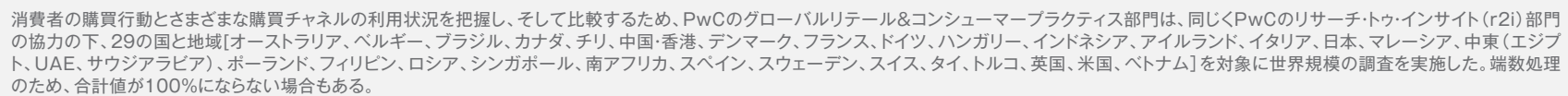
このColgateのような広告は、現在ほど顧客の要求が厳しくなく、競争も激しくなかった時代を思い起こさせる。消費者のショッピング体験に欠かせないプレーヤー(メーカー、小売業者、消費者)は皆、自らの「役割」をわきまえており、筋書きが変わることはほとんどなかった。

現在ではどうだろうか。プレーヤー間での決まった筋書きがなく、決まった役割もない。スマートフォンからワンクリックでアクセスできるグローバル市場が存在し、選択肢の豊富さ、利便性、価値に対する要求が飛躍的に増大しつつある。2017年において、主導的な立場にあるのは消費者である。消費財メーカーは、株主からコスト削減を迫られているが、同時にグローバル市場で商機をつかみ、利益を上げている。一方、多くの小売業者は厳しい状況に置かれており、ほとんどの場合は、世界的なブランドを持っ

ていないだけでなく、急速な技術革新に直面し、なおかつ度重なる自己改革に苦しんでいる。このような理由から、今回のTotal Retail 2017では、未来市場で繁栄を謳歌できる小売業者に必要な、さまざまな投資に着目した。

PwCがオンライン買物客に関する調査報告書を公表するのは今回で10年目となるが、本当の意味でのグローバルな調査としては6回目となる。昨年のTotal Retail 2016「求められているものは、革命」では、小売コミュニティへの参加、買物手段としての携帯電話の活用、巨大な影響力を持つ媒体としてのソーシャルメディアの存在、消費者が実店舗にてサービスや従業員の知識の深さを求めていることなどを含め、消費者の行動がついに転換期を迎えたことを取り上げた。

今年は、Amazonの影響や小売業者に医療サービスの提供を期待する顧客の傾向など、新たな調査分野をいくつか追加した。また、他の調査資料についても詳細に検討し、PwCの多数のパートナーから得られた知見を盛り込んだ。その結果、小売業者が競争に打ち勝つ上で必要であると考えられる投資分野として、10の分野を取り上げた。





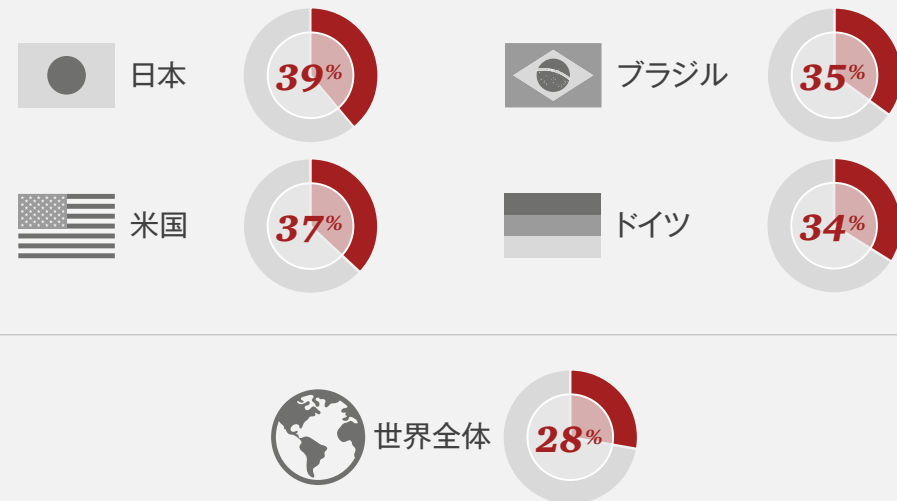
「大切な資金の投資先」が、 かつてないほど重要に

投資利益の確保は、事業の健全性を保つ上で、極めて重要である。投資判断においては、どの季節にどのような商品の在庫を持つべきか、特定の地域に何店舗展開すべきかなど、数多くの投資案を考慮しなければならない。小売業者は、投資について、カスタマーエクスペリエンス、スタッフ、テクノロジー、そして店舗などの固定資産の分野などで注意深く検討しなければいけない。

個々の小売業者にとって、投資はかつてないほど重要になっている。なぜならば第一に、競争が今まで以上に激しさを増している。小売業を支援しているPwCのスタッフは、新たな競争相手が、いかにして既存の小売業界を打破し続けているかについて、絶えず情報を共有している。新たに小売業界に参入してくる企業は、今や店舗も倉庫も構える必要がないため、すぐ近くにいる場合もあれば、地球の裏側にいる場合もある。あらゆる商品カテゴリーで、オンライン専業の小売業が登場している。右に掲載したAmazonに関する調査は、今年のTotal Retail surveyで得られたデータに基づき、小売業者とAmazonとの市場シェア競争の状況を示したものである。世界全体では、回答者の28%がAmazonの登場により小売店での買物の頻度が減ったと答えている。米国では、その割合が37%であった。一方、中国でAmazonに相当するAlibabaの子会社Tmall.comを見てみると、中国の回答者の24%がTmall.comの登場により小売店での買物の頻度が減ったと答えている。

さらに忘れてはならないこととして、NB品メーカーでも、月額課金の形で顧客に商品を提供したり、UnileverによるDollar Shave Clubの買収のように、消費者と直接の繋がりを持っている新規参入企業を買収したりするなど、バリューチェーンの隅々まで網羅した独自の流通ネットワークを構築することにより、消費者と直接結び付こうとしている。

Amazon.comの登場により、消費者が小売店で買物をする頻度が減少している国の上位4カ国



出典：PwC、Total Retail 2017
「Amazonでの買物は、あなたの購買行動にどのような影響を与えていますか？」



より賢明な投資を小売業者に迫っている第二の要因は、世界的な「ニューノーマル」と呼ばれる状況である。世界中でGDPが伸び悩み、消費需要も低迷していることから、小売業者は今後も提供する価値の差別化を強く求められる。

第三には、世界の小売業全般、とりわけ食料品、家庭用品、衣類・履物類のセグメントは、いまだに厳しい状況を脱していない。購買力の面で世界最大の消費者市場である米国を例に挙げると、米国の小売売上は2016年に3.8%増加し、2017年には3%~4%の増加が見込まれている。しかし、この増加分の大部分はオンラインの売上となっており、実店舗の売上の伸び率は1%程度にすぎない¹。実際のところ、過去数年間における小売売上の増加は、そのほぼ全てがオンラインチャネルによってもたらされたものである。オンラインチャネルの成長率は、小売部門全体の成長率を7%も上回っている。つまり、オンラインの売上の増加分を除けば、米国にある従来型の小売業者の売上は、横ばい状態か減少傾向にあるのである。

業績が好調な小売業者を見ると、さまざまな方法でこの課題に対応している。Nordstromは、オムニチャネルの顧客サービスとイノベーションのモデルとなるべく投資を行い、Bonobos、Madewell、J. Crewなど、縦割に統合されたブランドのプラットフォームとなっている。Saks Fifth Avenueは、自社ウェブサイトのレイアウトを再現した店舗をマンハッタンの中心部に展開した。Best Buyは、カスタムメイドの小売業者への技術支援を行う新たなビジネスを立ち上げている。英国ではMarks & Spencerが、

実店舗とウェブの提供商品を一元化し、新たなビジネスモデルを確立した。中国では、Alibabaが単なる買物をはるかに超えるサービスを提供し、買物客が真っ先に訪れるウェブサイトとなることによって、従来の小売業やエンターテインメントの定義を覆している。欧州では、オンラインプラットフォームのZalandoがファッションやアクセサリーの買物に欠かせないサイトとしての地位を確立した。これらの小売業者は、実店舗、コンピューター、携帯電話、タブレットなど、購入手段を問わず消費者に対してシームレスな体験を提供することで業界をリードしている。

Fitch Ratingsで米国企業部門のシニアディレクターを務めるDavid Silverman氏は、技術的な理由や世界クラスのカスタマーエクスペリエンスを提供できないという理由で後れを取っている小売業者は、適応能力の高い小売業者に市場シェアを明け渡すことになるだろうと、2016年の終わり頃に述べている。また、Silverman氏は、「最高クラスの小売業者と市場シェアを失う小売業者との分かれ目は、状況の変化に対応できるかどうかにかかっている。成功を手にする小売業者は、オムニチャネルのモデルに投資しており、自社の商品や顧客サービスを差別化することで顧客を引き付けている」²とも述べている。

1 Fitch Ratings Servicesの「Battle for Customers Persists in 2017 for U.S. Retail, Restaurants」(2016年12月12日)より

2 Fitch Ratings Servicesの「Battle for Customers Persists in 2017 for U.S. Retail, Restaurants」(2016年12月12日)より



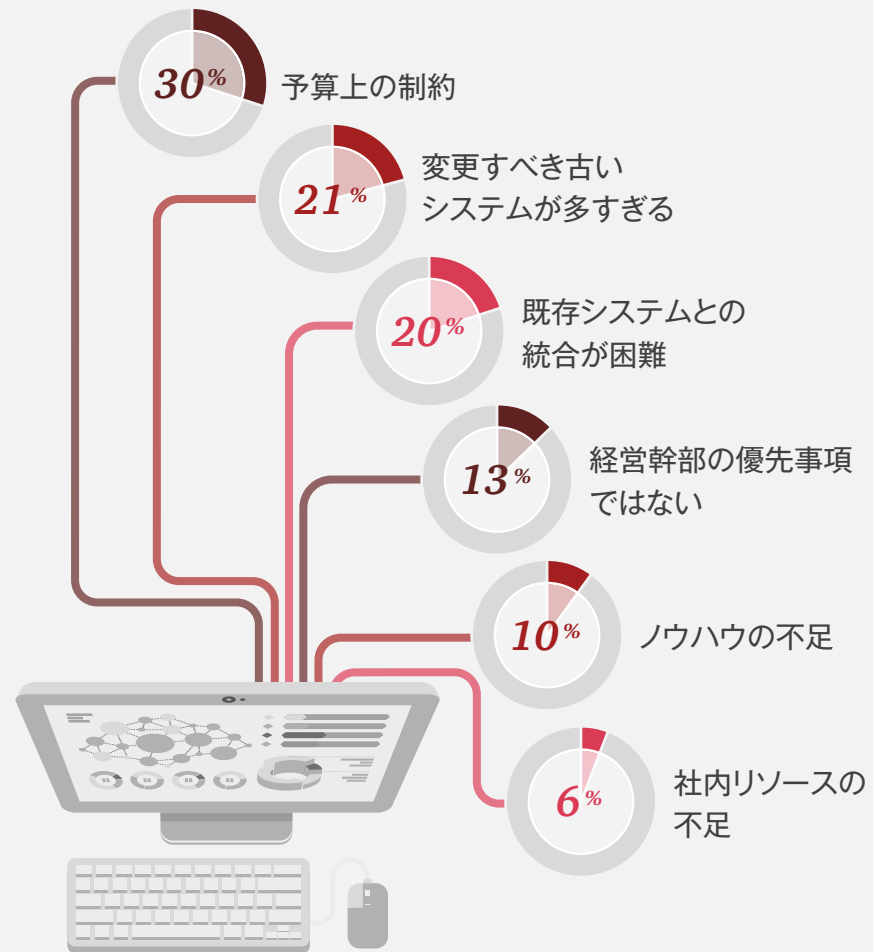
もちろんこのような投資は、小売業者にとって容易であるはずはない。大部分の小売業者は、仕入先のメーカーほどグローバル化していないか、大きな資金力を持っていないため、事業に再投資するための経営資源の確保が難しい状況にある。右の図は、小売業者に関するPwC／SAPの調査に基づき、投資能力が限られていることによる悪影響を示したものである。

誰もが皆、消費者としてグローバル市場がもたらす豊富な選択肢と低コストの恩恵を受けている。あのColgateの広告が掲載されていた100年前とは異なり、ビジネスの主導権は商品を製造・販売する企業からそれらの商品を購入する顧客の側へと移っている。消費者に価値と利便性を引き続き提供し続けることは、小売業者が越えるべきハードルがますます高くなることを意味している。本報告書では、この厳しいグローバル市場で生き残るために、小売業者がどこに投資すべきかについて詳しく分析する。

皆様が戦略的な優先課題に取り組む上で、本報告書がこうした大きな変化への対応と、正しい選択を行うための一助となれば、私と私のパートナーたちにとっても幸いである。

John Maxwell, PwC米国
グローバルリテール&コンシューマーリーダー

オムニチャネル体験を顧客に提供する上で、直面している最大の課題は何ですか？



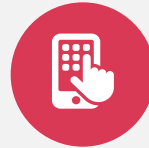
出典：PwC & SAP Retailer Survey、回答者数：312



2017年、小売業者はここ数十年間の中でも最も激しい競争に直面することになる。顧客が絶えずオンラインショッピングへと流れ、世界各地で市場の低成長が続き、グローバル市場でかつてないほど高度な技術が求められる中で、一部の小売業者は存在そのものが脅かされつつある。米国などの先進国の一部では、年末商戦が低調に終わったことから、従来型の小売業の未来についてますます不安が高まっている。

2017 Total Retail survey は、PwCがこれまでに実施した中で最も包括的な内容となり、29カ国／地域で2万5,000人近くのオンライン買物客を対象に、購買行動とそれへの期待について質問を行った。その回答の中には、小売業者が生き残りのためだけでなく、今後の繁栄のためにどこに投資すべきか、という難題を解くためのヒントが隠されている。これから、小売業者が将来への投資として考えられる10の投資分野について詳しく検討してみよう。

将来に向けた取り組み： 小売業者が重視すべき10の投資分野



モバイルサイト



安全な
プラットフォーム



人材



ロイヤルカスタマー



ビッグデータ分析



ショールーム



Amazon戦略



信頼性



ブランドストーリー
の創造



健康・ウェルネス



モバイルアプリではなく、 モバイルサイトに投資する



Total Retailの2014年版では、小売業者で買物をする際、モバイルサイトとアプリのどちらで購入したいかについて調査をした。その結果、回答はほぼ半分ずつに分かれ、買物客は小売業者からの還元やポイントが貯まることを理由にモバイルアプリを支持しているものの、モバイルサイトの方がはるかに便利だと考えていることが分かった。それ以来、モバイルサイトが優れていることやアプリに過度な負荷がかかっていることを示す証拠が数多く得られている。



モバイルサイトかモバイルアプリかという問題はさて置き、買物や購入の手段としての携帯電話の利用は、引き続き急速に拡大している。今年の調査によると、買物頻度が週1回でも毎日でも、実店舗での買物が依然として主流だが、一方では、携帯電話による買物の頻度が、タブレットによる買物を追い抜き、PCによる買物に肉迫している傾向が見られる。右図にあるとおり、毎日買物をする人と週1回買物をする人のうち、タブレットよりも携帯電話でよく買物をする人の方が多いたことが分かる。実際、毎日買物をする人では、携帯電話による買物はPCによる買物と同じ割合であった。

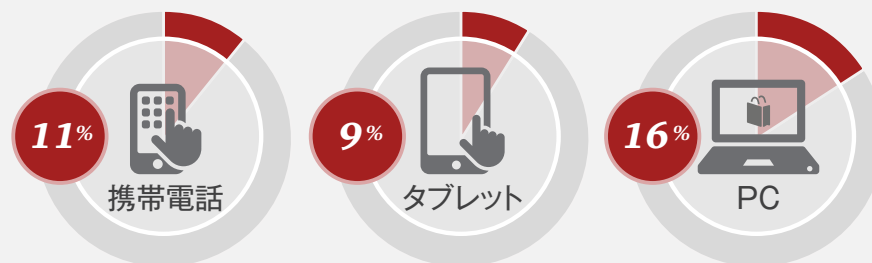
さらに、操作性の問題が近いうちに改善されると予想されるため、モバイルショッピングの買物客は増加の余地が大いにある。例えば、全世界の調査回答者の40%は、モバイルショッピングをする際の最大の障害として画面サイズを挙げており、モバイルサイトの使いにくさを障害として挙げた人も26%に上っている。

その場ですぐに買物ができる携帯電話とスマートフォン

購買チャネル別の毎日買物をする人の割合



週1回買物をする人



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：24,471
「以下の購買チャネルで、どれくらいの頻度で買物をしますか？」

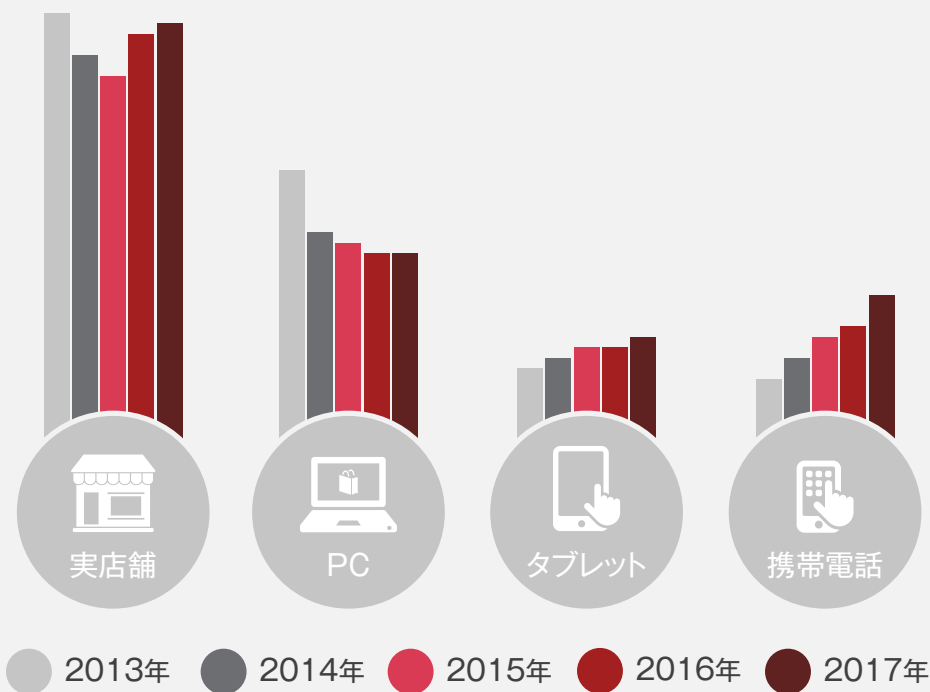


モバイルインターフェースの使いやすさが、今後さらに向上することは間違いないため、モバイルショッピングはさらに支持されるようになるだろう。右図は、調査回答者の買物の手段がどのように変化してきたかを示したもので、モバイルショッピングが他のデジタルチャネルに着実に追い付きつつあることが分かる。過去5年間に調査した、毎日買物をする人と週1回買物をする人のデータを足し合わせたこのグラフを見ると、PCによる買物が減少し、タブレットによる買物がほぼ横ばいにとどまる一方で、モバイルショッピングが着実に増加していることが分かる。

さらに、購入に関してはどうか。調査対象者に対して、「以下のうち、オンラインショッピングの時に携帯電話やスマートフォンを利用して行ったことがある行動はどれですか？」と尋ねたところ、全調査対象者の37%が「購入商品の支払いをした」と答えた。これは「商品について調べた」(44%)と「価格を他店と比較した」(38%)に次ぐ高い割合である。つまり、今では多くの消費者が購買行動の中で、調査、買物、支払いの三つの用途に携帯電話を使用しているのである。

「モバイルの利用は転換期を迎えている」と、PwC米国でリテール&コンシューマーリーダーを務めるSteve Barrによれば、「消費者は携帯端末の利用に極めて前向きになっており、価格や商品在庫を検索するだけでなく、実際に決済するためにも使用している。実際に、米国の回答者の3分の1以上が、携帯端末を購入に利用していると答えており、その割合は以前の調査を上回っている」³。

購買チャネルの利用状況の推移



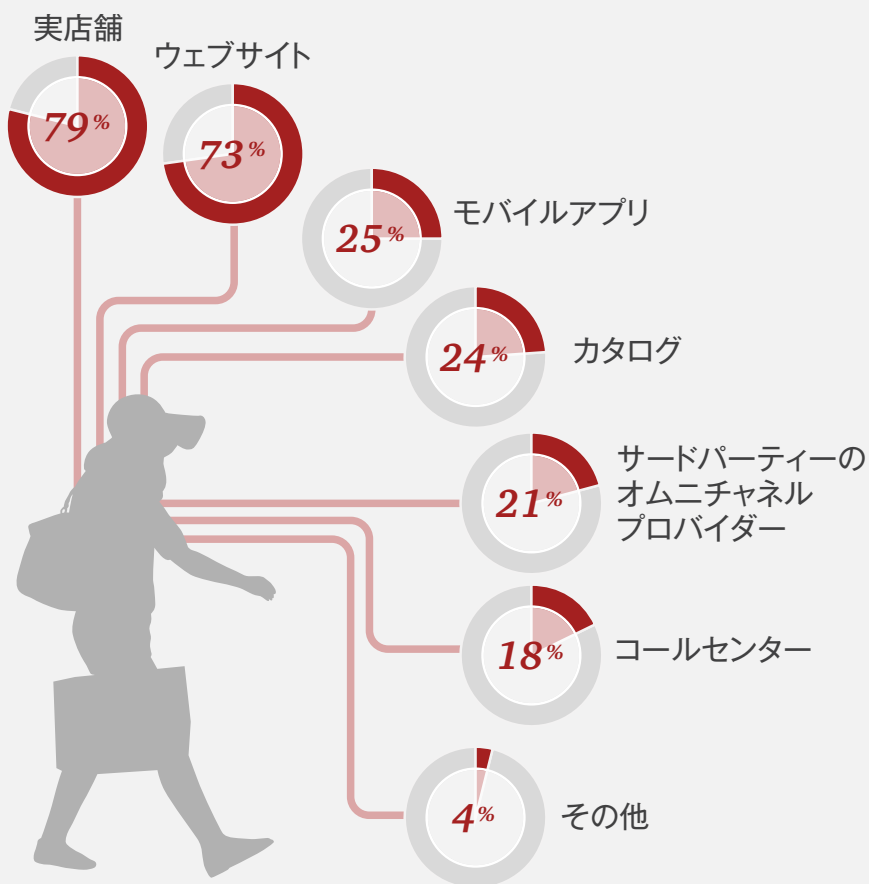
出典：PwC、Total Retail 2013~2017
注：グラフは毎日買物をする人と週1回買物をする人のデータを合わせたもの



これらのことから、小売業者はモバイル体験を改善しなければならないことが分かる。モバイルサイトかアプリかということについては、実はもはや公平な比較はできない。アプリの利用は落ち込んでおり、モバイルユーザーは、数回しか使わないアプリを大量にインストールすることによってうんざりしているからである。例えば、2016年5月には、米国のアプリプロバイダーの上位15社におけるアプリのダウンロード件数が前年比で20%減少している⁴。右の図は、主にマルチチャネルの小売業者を対象としたPwC／SAPの調査⁵結果を示したもので、大多数の小売業者が売上を生み出す2大チャネルとして「実店舗」(79%)と「ウェブサイト」(73%)を挙げていることが分かる。「モバイルアプリ」を選んだ小売業者はわずか25%で、「カタログ」の24%を若干上回ったにすぎない。

こうした状況は特に中国で顕著である。中国の消費者のモバイル体験は、月間アクティブユーザー数が7億5,000万人を超えるWeChatに圧倒的に依存している。大半のブランドや小売業者は、モバイルアプリを新規に開発するのではなく、WeChatのモバイルウォレットをそのまま利用することを選んでいく。例えば、中国最大のeコマース企業の一つであるJD.comは、Tencent（WeChatの親会社）と戦略的提携を結ぶことにより、WeChatのモバイルウォレット内で独占的な購買チャネルを築いた。このポータルは、今やJD.comにとって新規ユーザーの主な獲得源となっている。2015年11月11日のオンラインショッピングセールでは、JD.comの新規ユーザーの52%がWeChatアプリを経由していた。

売上を生み出している、消費者に利用されているチャネル



出典：PwC & SAP Retailer Survey、回答者数：312

「以下のチャネルのうち、売上を生み出すために利用しているものはどれですか？」

注：該当するものを全て選択

4 SensorTowerのデータを基にした野村総合研究所の調査より

5 このPwC／SAPの調査では、調査対象の71%がマルチチャネルの小売業者で構成されている



今後の投資先について、小売業者の経営幹部に直接質問した調査を見ると、その回答からモバイルをどれほど重視しているかが分かる。小売業者の経営幹部を対象にしたShop.orgの調査では、2017年のテクノロジー投資の主な対象を尋ねたところ、39%がモバイルを選んだのに対して、「実店舗」という回答は6%にとどまった。加えて、PwCでもこうした市場動向について確証を得ている。例えば、Facebookでパーティカルストラテジーのグローバルディレクターを務め、小売業者とのビジネスを統括しているNicolas Franchet氏は、11月にPwCに話した内容の中で、小売業者の成長の促進にとって大切なのは、細分化された環境で人々にシームレスな体験を提供する包括的な戦略を持つことであり、例えば毎月10億人を超える人々がアクセスしているFacebookのモバイルサイトを利用し、買物客がFacebookから直接小売業者のモバイルサイトにリンクできるようにすることも一つの手である、と言っている⁶。

6 グローバルR&Cアカデミーによるインタビュー（2016年11月1日）より



人材に投資する



近々実店舗が姿を消す恐れはないが、デジタルでの体験は、消費者にとって極めて重要なものになっている。小売業者は人材を求める際に、リアルとデジタル両方の動向を考慮すべきである。





右の図によると、実店舗は依然として健在で、店舗スタッフの質を高める必要性は切実さを増す一方である。

実店舗が持つビジネス基盤としての役割を考えるため、この調査では毎年、全調査対象者に対し、店舗内での顧客体験の向上について質問をしている。昨年の報告書では、顧客サービスに対する期待が高まっており、テクノロジーと必要な商品知識に精通した、質の高い店舗スタッフが店舗体験を差別化する上で極めて重要な要素となっていることを指摘した。

今年調査でも、店舗スタッフの重要性は一層明確になっている。店舗内でのショッピング体験に関する重要性について尋ねたところ、全調査対象者の78%が「取扱商品について店舗スタッフが深い知識を持っている」ことが最も重要な要素であると答えた。一方では、店舗内でのショッピング体験にとって重要となるもう一つの要素として、全調査対象者の68%が「他店舗やオンラインの在庫を素早く確認できる」ことを挙げている。これらの質問は、多くの場合で店舗スタッフが店舗の商品、システム、テクノロジー、店舗ネットワークに精通しているかどうかを測る指標ともなるものである。そのため今回の調査結果は、店舗スタッフが重要であるだけでなく、店舗スタッフのトレーニングに投資することは、価値が十分にあることを示している。

実店舗での買物：全消費者の大多数が、週1回以上実店舗で買物をしているという調査結果が、5年連続出ている



出典：PwC、Total Retail 2013~2017

「毎日または週1回以上実店舗で買物している人の割合の推移」

注：グラフは毎日買物をする人と週1回買物をする人のデータを合わせたもの



しかし、店舗スタッフというのは小売業における人材投資の一部にすぎない。実際、今では実店舗をそれほど持たない小売業者もあるため、そうした小売業者にとって店舗スタッフのトレーニングに投資するという発想は的外れである。一方、マーケティングやソーシャルメディアに関するノウハウに投資することは、小売業者が実店舗を世界展開しようとして、それとも一つのウェブサイト上で単一商品のみを販売しようとして、いずれの場合も必要不可欠である。

今年、どのオンラインメディアソースが購買のきっかけになっているかを尋ねたところ、回答者の47%が購買の主なきっかけとして「ソーシャルネットワーク」または「ビジュアル・ソーシャル・ネットワーク」を選び、ソーシャルネットワークが回答者に圧倒的に大きな影響を及ぼしていることが判明した。今年はまだ、全調査対象者の44%が、お気に入りのブランドとソーシャルメディアを通じてコミュニケーションを行った結果、特定のブランドへの支出を増やした、また46%が従来よりも特定のブランドを支持するようになったことも分かった。小売業者のマーケティングツールの一部としてソーシャルメディアに従事する人材に投資すれば、健全なROIを実現できると考えられる。そうした人材を確保できれば、ソーシャルメディアによるマーケティングキャンペーンの立案、ソーシャルメディアの動向の追跡、その小売業者に対するコメントのモニタリングや、ソーシャルメディアにおける消費者に対する適切な対応が可能となる。

人材に関する問題において小売業者にとって最も重要になるのは、おそらく経営幹部に関連する問題である。長い間、小売業者は、不動産(店舗ネットワークの管理)と商品企画(在庫管理)という二つの経営スキルを基本的に必要としていた。

現在では、これらに加えて、デジタル、オムニチャネル、サプライチェーン、オペレーションのスキルを身に付ける必要がある。「小売業では従来『プッシュ型』モデルが採用されており、経営幹部は新店舗や新商品の展開を重視していた」と、PwCでプリンシパルを務めるTom Johnsonは述べている。「今では、店舗ネットワークの構築はそれほど大きな意味を持たないため、求められるスキルも変化している。小売業者が本当に考えなければならないことは、経営幹部が新たな優先課題に対して確かな準備ができているかどうかである」⁷。Johnsonによると、小売業者は、縮小する店舗ネットワーク、複雑化するサプライチェーン、デジタルイノベーションに対応するとともに、既存の上得意客を繋ぎ止めるための新サービスを立ち上げるために、経営レベルでデジタルスキルとオペレーションスキルを強化する必要がある。

小売業者が本当に考える必要があることは、経営幹部が新たな優先課題に対して確かな準備ができているかどうかである

—PwC プリンシパル Tom Johnson

今日では、デジタルとテクノロジーに精通していることが、生き残るための必須条件となっており、店舗スタッフ、社員、経営幹部は、消費者のニーズに応えることが求められる。ソーシャルやデジタルに通じていなければ、小売業者は生き残ることもできず、知識豊かな若年層の顧客や有望な従業員を引き付けることもできない。



データ収集だけでなく、 ビッグデータ分析にも投資する

自身で生み出した膨大な量の顧客データから有益な結論を導き出すことが、今の小売業者にとって最大の課題となっている。



小売業者を対象にしたPwC／SAPによる最近の調査において、小売業者は大量の消費者データから価値を生み出すことが最大の課題であると答えている。

実は現在、小売業者のデータ収集能力と、データから有益な結論を導き出す能力との間には、大きな差が存在する。来客数から店舗と倉庫の在庫、買物客が小売業者のウェブサイト上にとどまる時間の長さに至るまで、さまざまなデータがあるにもかかわらず、データ収集とデータ活用の間に深い溝が存在するために、小売業者は前に進めずにいる。

39%

「顧客データから理にかなった有益な結論を導き出す能力」が最大の課題であると答えた小売業者の割合

出典：PwC&SAP Retailer Survey、回答者数：312
「顧客の期待に応える競争において、貴社が直面している最大の課題は何だと考えますか？」

右の図に示したギャップ分析は、消費者が店舗で重視している要素とその満足度の調査結果を比較したものである。この結果を見ると、多くの要素でデータがうまく活用されていないことが分かる。例えば、「他店舗やオンラインの在庫を素早く確認できる」では、重要性和満足度に差があることから、店舗の在庫を把握できていないことに対して顧客が不満を感じていることが分かる。

確かに、コネティカット州の都市近郊にある店舗をいくつか見てみると、最も人気のあるバスケットボールシューズがどこにあるかという情報はあがるが、その商品が売り切れた場合にどこで商品を手に入れられるかがすぐに分かるようになっているだろうか。

実際のところ、小売業者のシステムは刻々と変化する在庫を反映できるほど高性能ではなく、まして在庫を正確かつリアルタイムに買物客に伝えることなどできない。PwCが主催した最近のカンファレンスに招待された講演者の一人が話したように、小売業者には一元化されたデータプラットフォームが必要である。そうすれば、「20通りの真実」を目にすることはないのである。

サマリー：店舗で重視している要素とその満足度の比較

重要性		満足度
78%	取扱商品について 店舗スタッフが深い知識を持っている	63%
68%	他店舗やオンラインの在庫を 素早く確認できる	58%
59%	パーソナライズされたリアルタイムな 割引サービスがある	50%
59%	店内のスクリーン上でさまざまな 商品を確認し、発注できる	53%

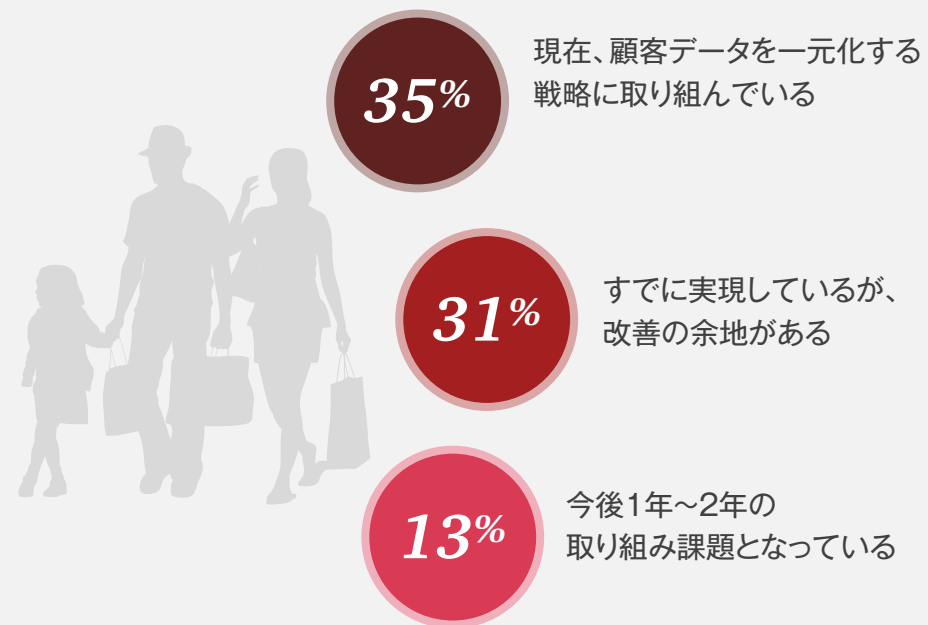
出典：PwC、Total Retail 2017
サマリーの表では、重視している要素とその満足度を総合的に比較し、特に差が大きかったものを示している
店舗内でのショッピング体験に関して、以下の要素の重要性を評価してください



データに大きな差が見られたもう一つの例として、リアルタイムでの割引サービス(調査対象者の59%が重要と回答)への期待と、それへの小売業者による充足度が挙げられる。小売業者の対応に満足している人は、調査対象者のわずか50%であった。どの顧客が店舗でどのような商品を購入する傾向があるかというデータは確かに存在するものの、そのデータを活用し、メールやSNSを通じてパーソナライズされた適切な割引サービスを店内で発信している小売業者はほとんどいない。データを有効活用して消費者の全体像をつかむことは、小売業者が投資の必要性を感じている課題の一つとなっている。小売業者を対象にしたPwC / SAPの調査に基づいて作成された右の図は、この認識を非常に明確に示している。実際、このデータによると、小売業者の79%が現在または将来の課題としてこのことを挙げている。

適切な分析能力を持つことも重要である。「膨大な量のオンラインデータやオフラインでの行動がデジタル形式で追跡できることを考えれば、十分なデータを持っているかが問題ではないことは明らかである。本当の課題は、データに基づいてパーソナライズされた割引サービスを企画することなどにより、顧客と企業の両方にとってメリットのある効果的な分析方法を確立することである」と、ペンシルバニア大学ウォートン校のバイカー・リテーリング・センターでリサーチディレクターを務めるDenise Dahlhoff氏は述べている。同氏はまた、「分析のノウハウは現在の小売業者にとって極めて重要な資産であり、データをスマートに活用すれば、競争においても有利な立場に立てる」と続けている。予測分析を行うためには、サンプル抽出からモデル化、さらには結果から結論を導くことに至るまで、全てのプロセスを入念に練り上げることが求められる。

小売業者の3分の1以上が顧客データを一元化する戦略に取り組んでおり、その改善を目指している小売業者も3分の1に上る



出典：PwC & SAP Retailer Survey、回答者数：312
「全チャネルにわたる顧客データの一元化について、御社の取り組み状況を教えてください」



Amazon.com戦略に投資する

商品を幅広く取りそろえて販売する、本当の意味でのグローバルな小売業者はわずかしかない。グローバルな大手小売業者は、長い歴史を持つ企業が多い。しかし、全米小売業協会(NRF)が発表した世界の大手小売業者ランキング上位250社の最新版(2017年1月発行)⁸では、他社に比べて歴史の浅いAmazon.comが設立からわずか20年余りで、1年前の第12位からさらに順位を上げ、第10位にランクインした。



Amazonは、その独創性や数々の斬新なイノベーションを通じて、買物や生活をより簡単、便利、かつ楽しいものにすることにより、小売業において数多くの新しいビジネスモデルを確立している。音声による注文やその他のコミュニケーションを行うAmazon Echo、コーヒーや洗剤などのよく使う家庭用品を簡単に再注文できるAmazon Dash Button、配達のスPEEDと効率を高めるAmazon ドローン、間もなくオープン予定のレジなしで買物ができる店舗Amazon Go、映画の配給を手がけるAmazon Studiosなどがその代表的な例である。

今回の調査によると、全調査対象者の半数以上がAmazonの顧客である。しかし、この割合は国ごとに大きく異なっており、日本、イタリア、英国、米国、ドイツでは90%を超えるが、ブラジル(47%)やオーストラリア(37%)では低くなっている。中国では、消費者がAmazonの中国版に相当するTmallに対して同様の傾向を示しており、中国の調査回答者の97%がTmallの顧客であると答えている。

Amazonで買物をしていますか？



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数:24,471
「Amazonで買物をしていますか？」

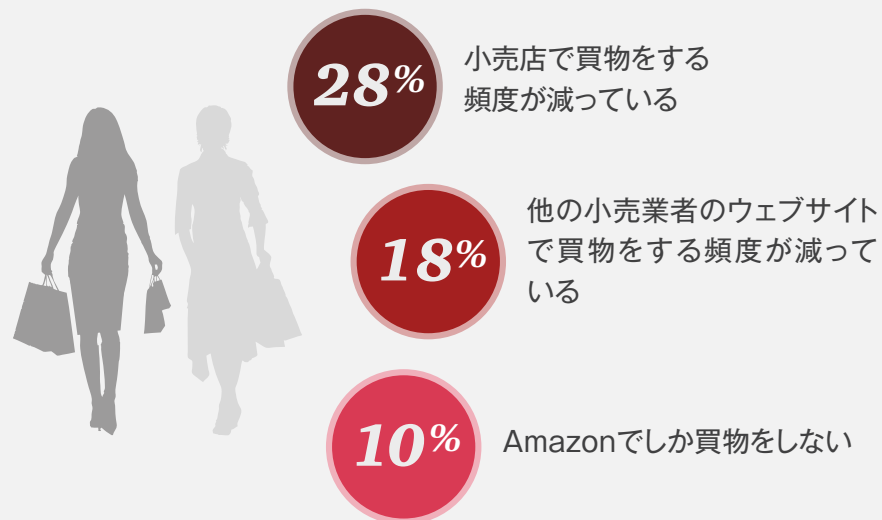


今回の調査では、購買行動に対するAmazonの影響について、国別の定量的データが得られた。全体として、Amazonは次に挙げる2種類の影響を及ぼしている。第一に、買物客はAmazonを価格と商品それ自体を調べるためのサイトとして利用している(世界平均でそれぞれ調査対象者の47%と39%)。第二の影響は、他の小売業者(オンライン専業と従来の小売業の両方)に対する侵食である。右の図が示すように、全調査対象者の28%がAmazonの登場により小売店での買物が減ったと答えており、他の小売業者のウェブサイトにおける買物の頻度が減ったと答えた買物客も18%に上っている。また、カナダを例に挙げると、調査回答者の24%がAmazonをよく利用するため、小売店での買物が減ったと答えている。PwCカナダのパートナー、Lino Casalinoによると、この現象は消費財メーカーから注目を集めている。「消費財メーカーは、消費者との直接的な関係を築く方法を見つけようと必死になっている」と、同氏は述べている。「このような企業は、実店舗の重要性が今後低下すると考えているため、消費者と独自の結び付きを築くことを非常に重視している」

Amazonが極めて大きな影響力を持つ状況で、他の小売業者はどのような対策をとるべきだろうか。一般的には、ニッチな市場で高い評価を受ける、コストを抑える、さまざまな革新的な商品を提供できるだけの機動性を身に付けるなどが有効である。また、サプライチェーンのリアルタイム化に投資することも重要である。Amazonの影響により、商品の配達スピードに対する要求水準が高まっており、全ての顧客が期待する、優れた購入・出荷・配送体験を維持し、提供するには、小売業者が常に最新の情報を把握し、オンラインサイト、物流、サプライチェーンの業務効率を最大限まで引き上げる必要がある。こうした部分に投資を行えば、小売業者は、商品需要の効果的な管理や在庫状況の追跡、業務の効率化、顧客サービスの向上を図ることができるだろう。

中国は、eコマース上でのコラボレーションにおいて、世界中でも大きな成功を収めている。中国では、TmallとJDがB2Cのeコマースの75%以上を占めている。オンライン買物客のニーズに応えるためには、小売業者と消費財メーカーがこのプラットフォーム上で協働してブランド認知を高めるとともに、消費者とのエンゲージメントを高め、売上に繋げる必要がある。例えば、毎年11月に行われる中国最大のショッピングセールである「独身の日」にMacy'sは、Tmall Global(越境型のショッピングプラットフォーム)と協働で中国の消費者がMacy'sの象徴である、ニューヨーク店を仮想現実環境で体験できるようにした。

Amazonでの買物は、あなたの購買行動にどのような影響を与えていますか？





小売業者は、具体的には以下のような方法にて、自らの資産を活用し、強みをさらに生かすことができる。

- 実店舗の存在を活用する：買物客は依然として実際に触って感じ、試してから購入することを望んでいる。店舗に足を運ぶ魅力を最大限に感じてもらうために、小売業者は居心地のよい快適な店内環境や、適切な立地に投資するとともに、店舗にない商品のオンライン注文を受け付けるなどして、オフラインの店舗とオンラインチャンネルとの結び付きを確保すべきである。さらに、ターゲットとなる顧客の心に響くような、特別イベントを企画するのも一つの手である。その例として、参加者限定のコレクション内覧会（ファッションショーの開催や軽食の提供ほか、個別相談にも対応）、小売業者のブランドイメージに沿ったテーマを扱ったワークショップや教室（絵画や工芸のワークショップ、ヨガや栄養学の教室、コンサート、読書会、その他のプレゼンテーションなど）を含むVIP顧客向けのイベントの開催が考えられる。この他、店舗ネットワークを持つ小売業者であれば、店舗の周りに地域コミュニティを作り、一人一人と交流できる活動を通じてコミュニケーションを図ることも可能である。スポーツ衣料品店では、定期的なグループラン、グループツーリングや店舗内でのヨガ教室、フィットネス教室の開催を通じてこうした取り組みを行っている。また、ファストカジュアルのレストランやカフェでも、グループランやクリーンキャンペーンなどのコミュニティイベントを開催している。
- 店舗スタッフを活用する：顧客一人一人とのコミュニケーション、アドバイス、関係作りは、デジタルチャンネルでは提供できないものであり、また多くの顧客にとって重要である。従って、適切な人材を雇用してトレーニングを行うなど、店舗スタッフに投資をすれば、小売業者にとって大きな強みとなる。そのような店舗スタッ

フは、小売業者が保有する顧客データを有効活用し、顧客の来店促進のために、一人一人に合った提案を行うことができる。それ以外にも、スタイリングに関する相談やミニフェイシャルの提供、マッサージチェアの設置など、顧客が喜ぶ独自の店内サービスを提供することも可能である。

- オリジナリティーのある限定商品を提供する：魅力的なプライベートブランドを開発／販売することで、小売業者は客数を増やすとともに、他社による事業の模倣や低価格競争に陥ることを防ぐことができる。また、TargetとMissoni、Phillip LimやAlexander McQueenとの提携に見られるように、デザイナーブランドとの限定コラボを行うのも一つの選択肢である。
- 顧客への還元：ロイヤルティープログラムは、顧客へ魅力度が高い特典を提供できれば、集客が見込める。支払金額に応じてポイントが貯まるなどの従来の還元方法の他、顧客が直接体験できる独自の特典（デザイナーやシェフに会える参加者限定のイベントなど）を提供するのも効果的だろう。

小売業者は常に競争にさらされており、上記のようなオフラインにおける独自の能力の活用に加えて、レジ精算の簡素化といった、顧客が重要視する分野において、Amazonに対抗する方法を考える必要もある。例えば、実店舗での不正な取引を減らすためにICチップ技術への移行が進んでいないことなど、既存の店内のテクノロジー基盤が足かせになっていることが挙げられる。導入に手間がかかるICチップを活用したくないなら、モバイル決済システム（Amazonの1-Click注文と同じようなオンラインで簡単に決済ができる仕組み）を導入することも検討すべきである。



従来の広告ではなく、 「ストーリー」に投資する

従来の広告に魅力を感じなくなっている人が世界中で増えている。人々は、友人が何をしているのか、どのブランドがソーシャルメディアで話題になっているのか、注目している人がどのような活動をしているのかなどの本物の情報をすぐに手に入れることを求めている。



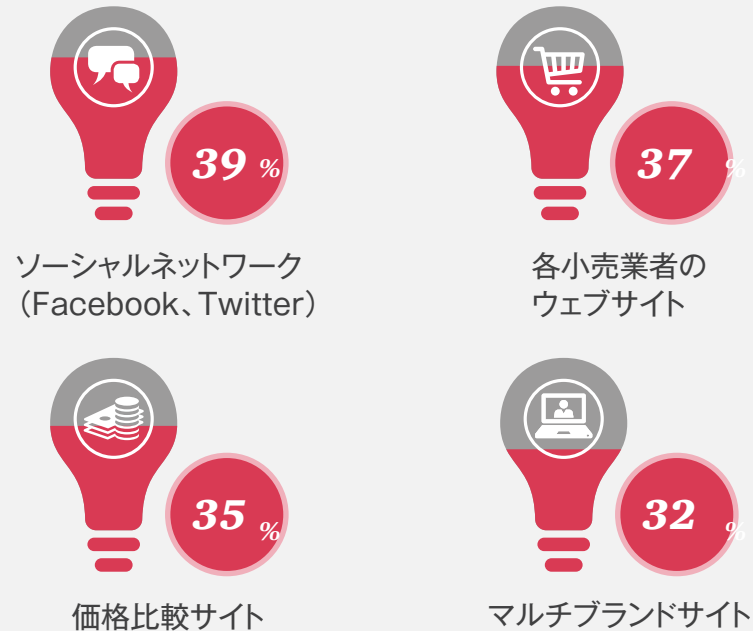


買物する際に、購買のきっかけを得るためによく利用しているオンラインメディアについて尋ねたところ、右の図に示すとおり、FacebookやTwitterなどの「従来型」のソーシャルネットワークが首位になり（Instagram、Snapchat、Pinterest、YouTubeなどのビジュアル・ソーシャル・ネットワークは第5位）、各小売業者のウェブサイト、価格比較サイト、マルチブランドサイトがその後に続いた。

小売業者と消費財メーカーは、自らのストーリーを語り、顧客と繋がるための、革新的な方法を新たに見いだす必要がある。例えば、欧米の多くの小売業者はFacebookを利用してカタログをデジタル化し、カルーセル広告（複数の画像／動画やリンクを紹介する広告）を掲載している。一方、中国の小売業者もTencentのQQやWeChatを同じように利用している。商品の在庫を知りたいという顧客のために、Facebookでは一部の小売業者に在庫へのリアルタイムリンクを提供し、在庫の有無を確認できるようにした。この機能は、ソーシャル・メディア・ユーザーの背中を後押しし、商品の注文増加に繋がっている。その他、ストーリーを語る映像（プロダクトプレイスメントを伴う短編映像など）を制作して、Facebookなどのソーシャルプラットフォーム上で公開している小売業もある。

ソーシャルメディアの意義は、顧客との繋がりにある。顧客との感情的な結び付きは、時に大きな力を発揮する。商品やサービスの販売を促進したい場合、関連性のあるストーリーをシリーズ形式で語ることなどが効果的である。

購買のきっかけを得るオンラインメディア



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：24,471
「購買のきっかけを得るために、どのようなオンラインメディアをよく利用していますか？」



中国のAlibabaを例に挙げると、AlibabaのマーケットプレイスであるTmallは、数年前までは主に取引用のeコマースプラットフォームとして機能していた。しかし、2016年にAlibabaの戦略は明らかな変化を見せる。コンテンツ主導の姿勢を強く打ち出し、ライブストーリーミングやバーチャルリアリティなど、対話型のソーシャルエンゲージメントを重視するようになったのである。競争が激しいeコマース市場において、こうした動きは全体のユーザー獲得数や顧客定着度の向上に繋がっている。

ソーシャルメディアの投稿をワンクリックするだけで、表示されている話題の商品を購入できるようになったことで、ソーシャル・メディア・サイトが大きな発展を遂げたという事実からも、ソーシャルメディア戦略への投資は高い収益を生む可能性がある。ソーシャルメディア戦略を成功させる上で極めて重要なのは、コンテンツとメディア戦略(プラットフォームの種類、投稿の頻度など)である。投稿で取り上げる小売ブランドや商品、トピック、そして対象となる閲覧者について熟知した専門スタッフを雇用して、トレーニングすることは最優先課題である。もう一つ非常に重要なものとして、ソーシャルメディアにおける顧客の声のリスニングツールが挙げられる。特定の小売業者や商品について時折悪い評判が聞こえてくることは好ましくない。

ソーシャルメディア上で否定的な意見が拡大する兆候を捉えることは、ブランドストーリーを守ることに繋がる。そのためのソリューションとして、ソーシャルメディアのモニタリング業務を専門の会社に外注することなどが挙げられる。



小売業者のウェブサイトは、マーケティングとオンラインストアの機能を兼ね備えている

小売業のウェブサイトは、今年の調査にて、購買のきっかけとなるオンラインメディアとして第2位になった。ウェブサイトは、企業のソーシャルメディアと整合性および繋がりを保ち、ブランドストーリーをさらに引き立て、ブランド体験の一貫性を確保し、ソーシャルメディアからやって来た閲覧者を顧客に転換する必要がある。小売業者のウェブサイトはマーケティングとオンラインストアの機能を兼ね備えているため、少なくともソーシャルメディア戦略全体と同程度の注意を払う価値がある。



より安全なプラットフォームに 投資する

テクノロジーは、わくわくするような新しい体験を買物客に数多く提供する一方で、データハッキングなど、あらゆる種類のサイバー攻撃のリスクを高めている。





今回の調査によると、買物客の約3分の2は、携帯電話の使用中に、自分の個人情報ハッキングされることを懸念している。一部の国では、その他の国よりもこうした懸念が特に強い。例えば、南アフリカ、フィリピン、シンガポール、マレーシア、タイでは、回答者の約80%が携帯電話のハッキングに懸念を示した。一方、ベルギー、フランス、日本では、その割合は半分強にとどまっている。

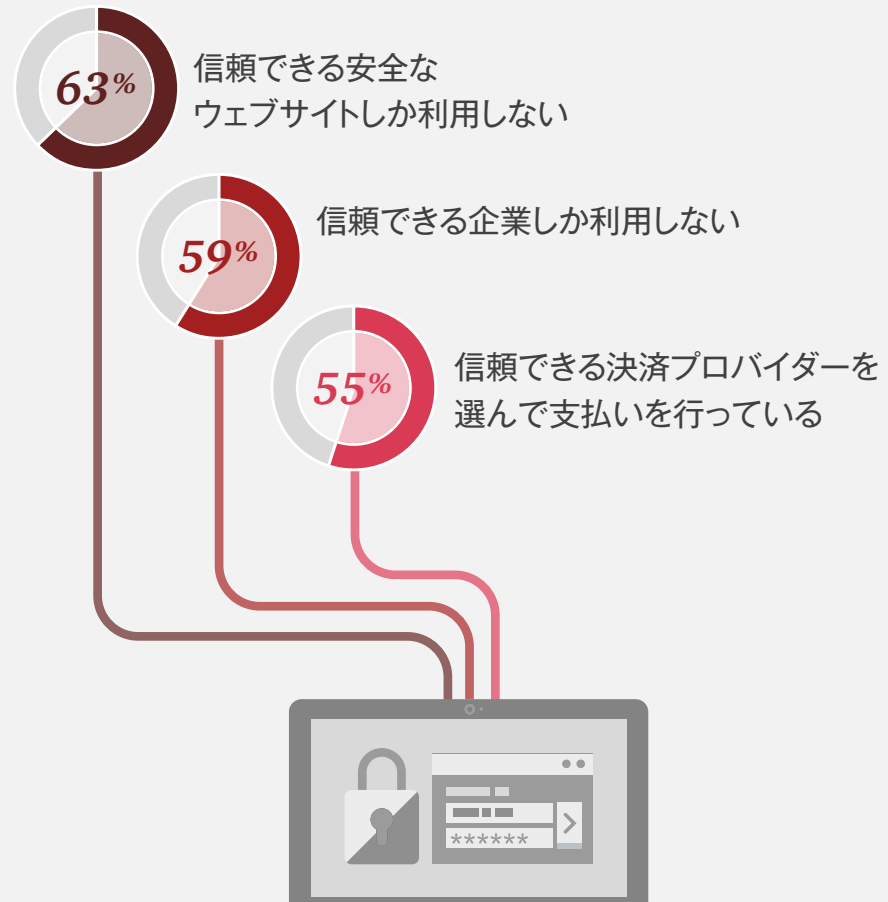
65%

携帯電話やスマートフォンの使用中に、自分の個人情報がハッキングされることを懸念している買物客の割合

出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：23,426

さらに、右のデータセキュリティに関する図にあるように、調査対象者の半数以上は、安全で信頼できると考える企業やウェブサイト、決済プロバイダーしか利用していない。

高い信頼性が求められるデータセキュリティ



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：24,471
「オンラインのセキュリティ問題や不正のリスクについて、個人としてどのような対策をしていますか？」



小売業者にとって何より重要なのは、顧客とのあらゆる接点において、安全なプラットフォームを実現するということである。潜在的なリスクの規模を考えれば、経営幹部レベルで安全なテクノロジーやデータシステムの構築に取り組み、高度なセキュリティシステム、メンテナンス、アップデートに予算を割り当てる必要がある。さらに、サイバーセキュリティに関する最新の動向や発生した事件とその教訓を常に把握し、現場に反映させる必要がある。また、最新の事情に精通し、小売業者のシステムや顧客を保護する方法について相談できる外部のITセキュリティ専門家と協力することも検討すべきである。特に問題となるのはモバイルである。「消費者がモバイルによる効率的で手軽な買物を今後も続けたいなら、小売業者側でのデータセキュリティの確保やモバイル環境の安全性強化を徹底したシステムが必要となる。そのために企業側は、自社でデータを取り扱うのではなく、クラウドに格納する情報を増やし、専門家に管理を任せようになっている」と、PwC英国のリテール&コンシューマープラクティス部門でリーダーを務めるMadeleine Thomsonは述べている。

消費者がモバイルによる効率的で手軽な買物を続けたいなら、小売業者ではデータセキュリティの確保やモバイル環境の安全性強化を徹底したシステムが必要となる

—PwC英国リテール&コンシューマーリーダー
Madeleine Thomson

この他、トレーニングと継続的な教育も、小売業者が投資すべき分野であり、IT担当者は、サイバーセキュリティについて常に最新の知識やスキルを身に付ける必要がある。法制度や規制の観点から見ると、小売企業は、一般データ保護規則(GDPR)など、導入が予定されている法律、規制、指令について常に最新の情報を把握し、その影響と今後の計画を評価することが求められている。



既存の上得意客の維持に投資する

以前のTotal Retail surveyによると、ほぼ全てのオンライン買物客が、小売業者のロイヤルティープログラムに加入している。しかし小売業者は、顧客を繋ぎ止めるために、他に何かできないだろうか。

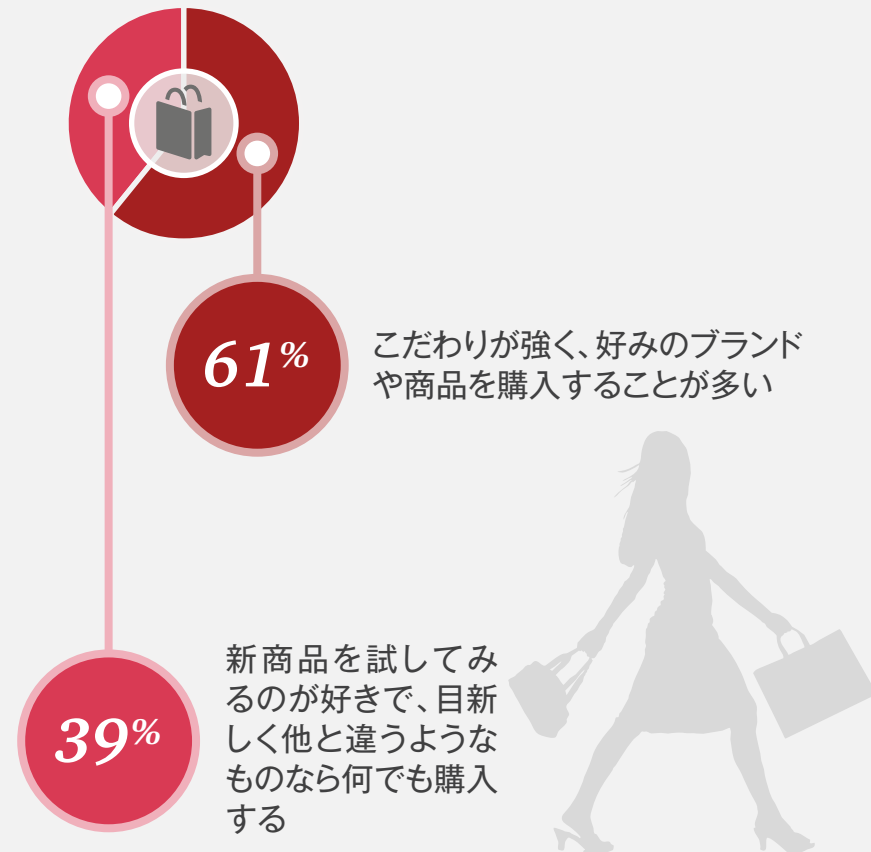


今年の調査では、回答者に自分がどのような買物客であるのかについても質問をした。例えば「好みがはっきりしており、物事にこだわる」傾向があるのか、それとも「目新しくて、他と違うようなものなら何でも購入したい」と考えるのかを尋ねた。右の図が示すように、調査対象者の60%以上は、何か新しいものを試すよりも好きなブランドで買物をすると答えており、特に日本(83%)、米国(71%)、フランス(71%)の3カ国で割合が高かった。

顧客はブランドにこだわる傾向があるため、オリジナリティーのある魅力的なブランドの構築をし、顧客一人一人に合わせた割引サービスや特別セールの実施などへの投資を通じてロイヤルティーを高めれば、大きな成果が得られる可能性がある。

ミネソタ州ミネアポリスを本拠地とするコンピューター・電子機器の小売業者Best Buyは、ロイヤルカスタマーの維持を重要な優先課題としている。同社は、優良顧客向けの限定セールや限定商品の先行予約、一般的な顧客サービスを超越する修理を行う専用のコンシェルジュサービス、プライベート・ブランド・カードやポイントカードによる割引を提供している。同社は最近、限られたロイヤルカスタマーのみが特典として利用できる、訪問コンサルティングサービスを新たに開始した。このサービスでは、Best Buyのトレーニングを積んだ技術スタッフを顧客の自宅に派遣し、例えばサラウンドサウンドのマルチゾーン・ホーム・シアターの最適な設置方法や音響効果を最大限に生かす屋内配線の方法についてアドバイスを行うなど、家庭におけるさまざまなテクニカルサポートを行っている。このサービスは新規顧客にも有料で提供されているが、得意客ならさらにお得な条件で利用できる。

以下の文のうち、あなたの買物の仕方を正しく表しているのはどちらですか？



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：24,471



顧客のブランドロイヤルティの持つ特性を、小売業者がさらに詳しく検討できるように、今回はやや掘り下げた調査を行った。ブランドにこだわる傾向がある買物客だと答えた61%の調査回答者を対象に、どのオンラインメディアが最も購買のきっかけになるかを尋ねたところ、こだわりの強い買物客は、小売業者のウェブサイトを通じて、直接きっかけとなる情報を得ていることが分かった。こうした買物客は、マルチブランドサイトやソーシャルネットワークなど、他のメディアから購買のきっかけを得る傾向は少ない。メールの直接送信やブログなど、その他のツールも購買のきっかけになっているが、こうした事例はそれほど多くはない。結論としては、私たちが最初の提言に立ち返るようだが、あらゆるデバイス向けに最適化された質の高いウェブサイトに投資することが極めて重要である。

ロイヤルティを高める他の策として、プライベートブランド商品を立ち上げることも一つの手である。プライベートブランドはかつてないほど好調である。プライベートブランド商品は、他の小売業者から手に入れることはできないため、顧客に高品質なプライベートブランド商品を提供することは、顧客を繋ぎ止める最善の方法の一つであると言える。



世界の小売売上高の約5分の1は、プライベートブランドによって生み出されている

世界の小売売上上に占めるプライベートブランド商品の割合は、2014年11月時点(Nielsenから入手可能な最新データ)で16.5%であった⁹。世界の小売売上額のほぼ5分の1は、プライベートブランドによって生み出されている。プライベートブランドへの投資は、特に消費者の価格感応度が高い、経済が低成長の地域においては、優れた投資となる可能性がある。プライベートブランドに関する調査結果は、国ごとに大きく異なり、スイスでは売上の45%がプライベートブランドであったが、中国はわずか1%にとどまっている。



店舗ネットワーク全体ではなく、 ショールームに投資する



近い将来に実店舗が姿を消すわけではないが、その存在意義は変化を続けている。人々は商品を直接試したいと考えているが、さまざまな面で店舗での顧客体験にあまり満足していない、とはっきりとした結果が出ている。



今年の Total Retail survey によると、消費者は実店舗に対する要望として、68%が他店舗やオンラインの在庫を素早く確認できるようにしてほしいと考えており、59%が居心地のよい雰囲気、そして59%が幅広い取扱商品を確認／注文できるようになることを求めている。しかしながら、ギャップ分析が示すように、これらの要素に対する満足度はとても低い。

一つの解決策として考えられるのは、小売業者がショールームに投資することである。つまり、商品を売り込むためではなく、消費者が実店舗に求める全ての設備／要素を整え、消費者を引き付けるため物理的な拠点を作り上げるのである。

ショールームでは、快適で居心地のよい(時には高級感さえある)環境の中で商品をじっくりと調べられるほか、サイズやスタイリングについてアドバイスを受け、注文することができる。注文を受けると、買物客の商品は別の場所にある倉庫や店舗からその消費者の自宅へと出荷される。ショールームでは商品の販売や出荷に伴う経費が必要ないため、小売業者にとって採算性がよくなる可能性がある。また、小売業者は実店舗への投資にも前向きな姿勢を見せている。右図の小売業者を対象にしたPwC／SAPの調査結果を見れば分かるように、どのオムニチャネル分野に対して投資するかと質問したところ、店舗体験への投資を増やす予定であると答えた小売業者が37%と最も多くなった。

顧客第一：小売業者は顧客データの一元化を進めつつ、店舗内での体験とソーシャルメディア上のキャンペーンに投資することを重視している

新たな店舗内体験を強化・創出する

37%



ソーシャルメディアに投資して認知度を高める

31%



顧客システムを改善して顧客データの一元化を進める

31%



出典：PwC&SAP Retailer Survey、回答者数：312
「以下のいずれかのオムニチャネル分野で投資を増やす予定はありますか？」

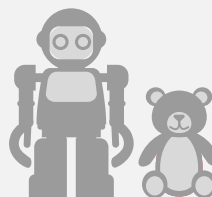


右の図は、さまざまな商品カテゴリーについて、人々がどの程度オンライン、または実店舗で購入したいと考えているかを示したものである。家具・家庭用品や家電製品など、一部の商品カテゴリーでは、消費者は実店舗に足を運び、商品を実際に見て、試しに試してみたいと考えている。しかし小売業者は、ショールーム事業モデルを採用した場合に、これらの商品の売れ行きが本当にようになるのかも検討すべきである。

ショールーム事業モデルは、「差別化商品」と呼ばれる商品（ブランド衣料品、最新の電子機器、高価な宝飾品など）に対しても効果的である。消費者は差別化商品を見て回って実際に確認し、時にはどれを買うべきかについてアドバイスを求める傾向があるため、差別化商品をオンラインで販売することは難しい。しかし、差別化商品を親切な熟練スタッフがいるショールームに陳列すれば、見て回るだけの潜在顧客を、実際に購入する顧客に転換し（オンラインとオフラインの両方における小売業者の課題）、売上の増加に繋げることができる。右の図を見れば、宝飾品と時計（典型的な差別化商品）がショールームでの陳列に適していることが分かる。

購入場所意向：オンラインvs実店舗

オンライン		実店舗
60%	書籍・音楽・映画・ゲーム	28%
39%	玩具	37%
43%	電子機器・コンピューター	51%
36%	スポーツ・アウトドア用品	44%
37%	健康・美容用品（化粧品）	47%
40%	衣類・履物類	51%
32%	宝飾品・時計	49%
33%	家電製品	56%
30%	DIY・リフォーム	52%
30%	家具・家庭用品	59%
23%	食料品	70%



玩具については両購買チャネルの差が小さく、同レベルである

出典：PwC、Total Retail 2017
実店舗での購入とオンラインでの購入の選好度を比較し、まとめた。
「以下の商品カテゴリーについて、どちらの方法で購入したいと思いますか？」



紳士服の小売業者であるBonobosは、ショールームの活用
に成功した代表的な企業である。同社は、18歳～40歳の男性
を対象に流行のファッションを提供しているが、2012年から
Guideshopと呼ばれるショールームを実験的に展開しており、今
やその数は30カ所に達している。気軽に立ち寄られるだけでなく、
予約も可能なこのショールームで、消費者はビールやソフトドリン
クを楽しみながら、知識豊富な店舗スタッフと会話することがで
きる。Guideshopは必要な店舗スタッフの数が少なく、面積も小
さいため、コスト削減に繋がっている。しかも、リピート客の詳細
な情報(サイズや好みのスタイルなど)がBonobosのデータシス
テムに記録されるため、将来的に顧客が特別なサポートなしで
オンライン購入を行う可能性も高まる。その結果、eコマース事
業でも、顧客ロイヤルティの向上や返品の減少が期待できる。
また、このような実店舗以外にも、顧客は三つのチャネル(ライ
ブチャット、電子メール、カスタマーコールセンター)を通じて、
「ニンジャ」と呼ぶ担当者と対話することができる。この担当者の
仕事は、個別の販売というよりも、顧客との対話を通じてブランド
を売り込むことにある。

英国の小売業者Topshopも、初めて中国に進出した際に、
同様のことを行った。同社は、中国のオンライン衣料品小売店
であるShangPinと協力してオンライン専門戦略を展開し、北
京のショッピングモールにポップアップストアを出店して「The
Mobile Adventure」と呼ばれるキャンペーンを行った。この
キャンペーンでは、顧客が衣服を試着した後に、QRコードで購
入できるようになっており、購入した衣料品は翌日には配達された。



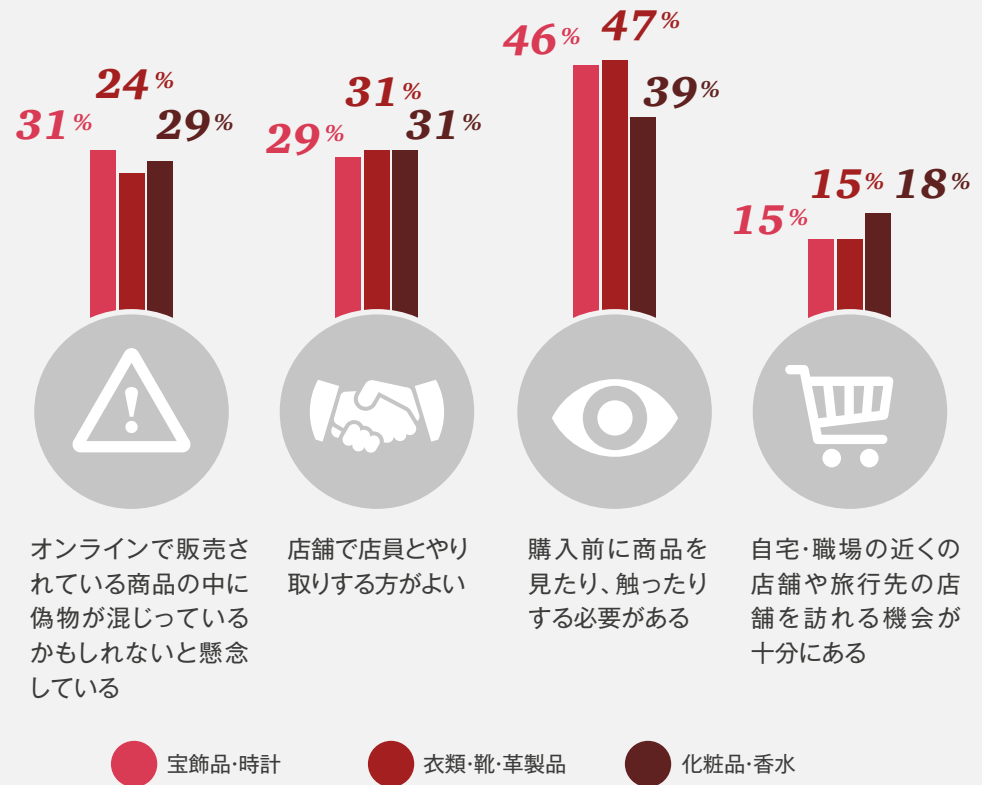
ブランド商品の信頼性に投資する

ブランド商品の信頼性は、小売業者にとって重要な問題であり、商品が発展途上国で製造、販売された場合や、商品のサプライチェーンに発展途上国が絡んでいる場合は特に深刻である。



今年の調査では、常に信頼性が重視されるものとしてラグジュアリー商品について質問し、このトピックを掘り下げることにした。右の図に示すとおり、全調査対象者のうち驚くほど多くの人が、オンラインで販売されている宝飾品、衣料品、化粧品などの商品が偽物ではないかと懸念しており、そのためにオンラインでの購入を控えている。

ラグジュアリー商品をオンラインで購入しない理由は何ですか？



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：(4515)、(4147)、(4782)



偽造品に対する懸念は、ラグジュアリー商品の買物の仕方にも反映されている。右の図を見ると、全調査対象者の大多数が、さまざまなブランドを販売するサイトから、ラグジュアリー商品を購入することを好んでいることが分かる。その理由は、こうしたウェブサイトの方が大規模で知名度も高く、厳しい基準の下で運用されているように見えるからと予想される。

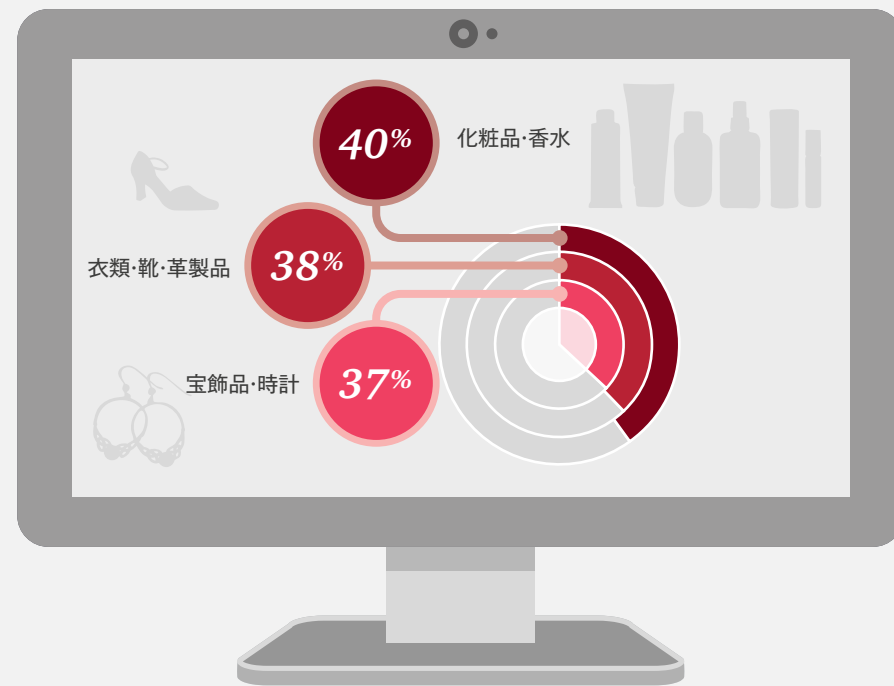
もちろん、信頼性や品質はラグジュアリー商品だけの問題ではない。中国では、国産品の品質や安全性に対する根強い懸念から、特に食料品、化粧品、育児用品などのカテゴリーで、海外ブランドの輸入品に対する需要が急増している。

これに対して、中国政府は、海外製品の中国への輸入に関する法整備や、国内の小売業者との競争、非公式なチャネルを通じた輸入による税収の減少に伴うもろもろの課題に対応することを目的として、越境型B2C eコマースに関する新たな政策を導入した。その一方、中国のさまざまな都市では、越境eコマースをより簡単に行うための試験的なプログラムが実施されている。

業界をリードしているグローバルな小売業者は、このようなオンライン専門の越境型B2Cビジネスモデルを取り入れて、中国で販売を行っている。このビジネスモデルは、中国における法人の設立や実店舗の出店に伴う問題に直面することなく、中国の顧客に商品を販売できるため、魅力的な戦略である。このような足掛かり的な戦略を実施すれば、ブランドの構築や自社独自の価値提案に関する検証を行い、業務経験を積んだ上で、中国の広大な国内市場に進出するかどうかを検討できる。

消費者はラグジュアリー商品をオンラインで購入する場合、マルチブランドサイトを利用することを好む

さまざまなブランドのラグジュアリー商品を販売するウェブサイトで購入されている商品



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：(11,961)、(15,216)、(10,314)
「贅沢品をオンラインで購入する際に、どのようなウェブサイトを使用しているか教えてください」



医療サービスの提供に投資する

消費者は、実店舗に足を運ぶよりも便利なオンラインショッピングを、高く評価している。利用方法が複雑な既存の医療システムに比べれば、小売店は便利で顧客重視だと思われる。こうした状況やコストなどの理由から、この10年間、小売業者は非従来型の医療サービスプロバイダーとして、医療業界へ新規参入をし続けている。





消費者は、医療機関での長い待ち時間や高額な費用に悩まされている。消費者が求めるサービスと現在の医療インフラとの格差を縮める救世主として、小売業が注目されている。米国では、WalgreensやCVSが運営するリテールクリニックが、医療サービスを求める人々にとって現実的に不可欠な存在となっており、これらのクリニックに対する顧客の満足度は、常に医師の診療を上回っている。米国最大のリテール・クリニック・ネットワークであるCVS Healthは、33の州に1,000カ所を超えるクリニックを展開している¹⁰。

「小売店は、医療サービスを受けるための場所となりつつある」と、PwCで米国リテール & コンシューマーリーダーを務めるSteve Barrは述べている。「今の消費者は、以前の世代と違って、一部の医療サービスについて小売店や薬局に行くことに抵抗がない。まさに、健康維持と店舗内体験が一つに融合していると言える」¹¹。

しかし、これは決して米国だけの現象ではない。メキシコ首位のコカ・コーラのボトラーであるFEMSA Comercioは、全国的な薬局チェーンを買収して運営している。また、ドイツで行われたある調査によると、消費者の43%が、質や効果が変わらないなら、非従来型の医療サービスプロバイダーの提供する医療サービスや関連商品を利用することに前向きである¹²。

10 Hospital & Health Networksの「5 Implications for Hospitals Now that Retail is Health Care's New Front Door」(2016年3月17日)より

11 PwCによるインタビューより

12 PwC GermanyのHealth care and Pharma New Entrants(2014年9月)より



小売業者の、医療分野における将来の投資機会をさらによく理解するために、今年の調査ではいくつかの質問を行い、小売業者から医療サービスを受けることに対する回答者の信頼度を調査した。その結果、消費者が小売店で医療サービスを受けることに前向きであることや、医療サービスを提供する小売業者に対して信頼と利便性を重視することが分かった。この右の図が示すとおり、全調査対象者の4分の1が、ドラッグストアでMRIや超音波検査を受けることに前向きである。

小売業者や専門サイトなど、従来は医療サービスと関係がなかった企業が、新たな医療サービスや商品を提供するようになっています。こうした非従来型の医療サービスプロバイダーが提供する以下のサービスを、信頼しますか？



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：24,471



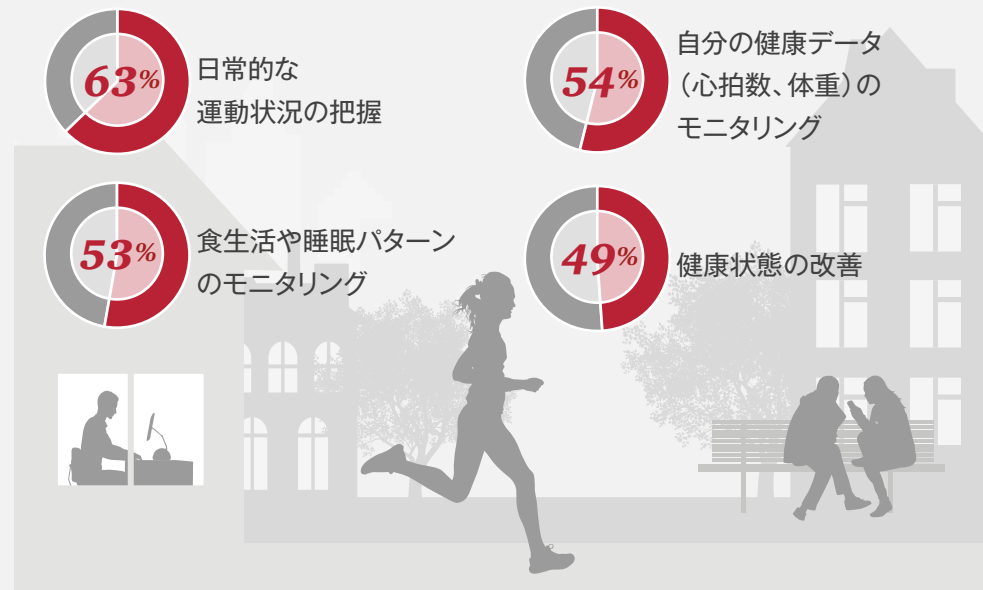
健康・ウェルネス商品に対する消費者の需要も、小売業者にとっては興味深い分野である。右図が示すとおり、全調査対象者の47%がウェアラブルデバイスを所有しているか、所有したいと考えており、日常的な運動状況の把握、食生活や睡眠習慣のモニタリング、健康データのモニタリング、健康状態の改善への使用に非常に大きな需要があることが分かる。

自分の健康状態の把握やモニタリングを行うウェアラブルデバイスを、現在所有していますか？



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：24,471

ウェアラブルデバイスを使用することで、どのようなメリットが得られている、または得られると思いますか？



出典：PwC、Total Retail 2017、回答者数：11,583



本報告書で説明した10の投資分野には、デジタルインフラ、オフラインの小売ネットワーク、コミュニケーション戦略、アナリティクス能力、顧客ロイヤルティー、人材など、多岐にわたる分野が含まれている。これは小売業者の事業が、ますます複雑になっていることを表している。さまざまなビジネスモデルがあり、また、予算も限られているため、ここで提案した投資に対する優先度や緊急性は企業によって異なる。あなたの会社では、これら10の投資分野にどのような優先順位を付けるだろうか。





世界各地の主なお問い合わせ先

グローバルR&Cリーダー

John Maxwell

T: +1 646 471 3728

E: john.g.maxwell@pwc.com

オーストラリア

Chris Paxton

T: +61 2 8266 2903

E: chris.paxton@pwc.com

ベルギー

Filip Lozie

T: +32 3 259 3348

E: filip.lozie@be.pwc.com

ブラジル

Ricardo Neves

T: +55 11 3574 3577

E: ricardo.neves@pwc.com

カナダ

Sonia Boisvert

T: +1 514 205 5312

E: sonia.boisvert@pwc.com

チリ

Luis Enrique Alamos

T: +56 2 2940 0065

E: lealamos@cl.pwc.com

中国・香港

Michael Cheng

T: +825 2289 1033

E: michael.wy.cheng@hk.pwc.com

Kevin Wang

T: +86 (21) 2323 3715

E: kevin.wang@cn.pwc.com

デンマーク

Henrik Trangeled Kristensen

T: +45 8932 5662

E: henrik.trangeled.kristensen@dk.pwc.com

フランス

Sabine Durand-Hayes

T: +33 (1) 56 57 85 29

E: sabine.durand@fr.pwc.com

ドイツ

Gerd Bovensiepen

T: +49 211 981 2939

E: g.bovensiepen@de.pwc.com

ハンガリー

Peter Biczo

T: +36 (1) 461 9235

E: peter.biczo@hu.pwc.com

アイルランド

John Dillon

T: +353 (0) 1 7926415

E: john.p.dillon@ie.pwc.com

イタリア

Elena Cogliati

T: +39 (2) 7785 567

E: elena.cogliati@it.pwc.com

日本

Haruhiko Yahagi

T: +81 (70) 1530 6481

E: haruhiko.h.yahagi@pwc.com

中東

Julian Thomas

T: +971 (4) 304 3937

E: julian.thomas@ae.pwc.com

Norma Taki

T: +971 (4) 304 3571

E: norma.taki@ae.pwc.com

ポーランド

Krzysztof Badowski

T: +48 22 742 6716

E: krzysztof.badowski@pl.pwc.com

ロシア

Martijn Peeters

T: +7 495 967 6144

E: martijn.peeters@ru.pwc.com

南アフリカ

Anton Hugo

T: +27 21 529 2008

E: anton.hugo@pwc.com

東南アジア

Charles KS Loh

T: +65 6236 3328

E: charles.ks.loh@sg.pwc.com

スペイン

Javier Vello Cuadrado

T: +34 915 685 188

E: javier.vello.cuadrado@es.pwc.com

スウェーデン

Peter Malmgren

T: +46 (0) 723 530020

E: peter.malmgren@se.pwc.com

スイス

Mike Foley

T: +41 (0) 58 792 8244

E: mike.foley@ch.pwc.com

トルコ

Adnan Akan

T: +90 212 326 6104

E: adnan.akan@tr.pwc.com

英国

Madeleine Thomson

T: +44 20 7213 1281

E: madeleine.thomson@pwc.com

米国

Steve Barr

T: +1 415 498 5190

E: steven.j.barr@pwc.com

プロジェクト統括

Mike Brewster

Claire-Louise Moore

グローバルリサーチ部門

PwC's Research to Insight (r2i):

Colin McIlheney

Claire-Louise Moore

Ciara Shufflebottom

Ciara Campbell

グローバル・レポート・コア・チーム

Denise Dahlhoff, Wharton's Baker Retailing Center

Lisa An

Simon Bender

Tom Birtwhistle

Irena Cerovina

Vicky Chilton

Susan Eggleton

Anne-Lise Glauser

Esther Mak

Carrie Quinn

Krystin Weseman

デザイン

Cinthia Burnett

Jaime Dirr

Lily Leong

Karen Orilla

日本のお問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1
丸の内パークビルディング
03-6250-1200(代表)

矢矧 晴彦

パートナー
消費財・小売流通インダストリー部門
haruhiko.h.yahagi@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年2月に発行した『Total Retail 2017 - 10 retailer investments for an uncertain future』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/2017totalretail

日本語版発刊年月：2017年6月 管理番号：I201705-4

©2017 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.