

求められているものは、 革命

Total Retail 2016



今、世界中でオンラインでの購買が再び小売業界を根本から揺るがしている。小売業はこの波に乗れるかどうか、問われている



今回のTotal Retail surveyは、PwCが実施した中で最も包括的な内容となった。世界中のオンライン購買客、約2万3,000人を対象にモバイルショッピングからソーシャルメディアの影響、さらには小売業者のイノベーションに至るまで、さまざまな問題に関する質問を行った。そして、その回答から、小売業界の次なる革命の原動力となる、購買行動の変化が明らかになった。

まさに革命に他ならない状況の中、小売業者と消費財メーカーの前には、かつてないほどの高さの壁が立ちはだかっている。当社が実施したTotal Retail surveyの結果と2015年第4四半期における世界の小売業の業績から鑑みると、過去数年の間に広がってきた多くのトレンドにとって、2016年は重大な転機の年となる。消費者は、特定小売業のコミュニティのメンバーになるだけではなく携帯端末を通して購入するようになり、さらには、ソーシャルメディアでつながるだけではなく実店舗にてサービスや従業員の知識の深さを求めるようになってきている。つまり、世界中の消費者の買い物に対する定義が広がりを見せているのである。

消費者の購買行動とさまざまな購買チャネルの利用状況を把握し、比較するため、PwCのグローバル・リテール＆コンシューマー・プラクティス部門は、同じくPwCのリサーチ・トゥ・インサイト(r2i)部門の協力の下、25の国と地域(オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、チリ、中国・香港、デンマーク、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、マレーシア、メキシコ、中東、ポーランド、ロシア、シンガポール、南アフリカ、スペイン、スイス、タイ、トルコ、英国、米国)を対象に世界規模の調査を実施した¹。

5大陸、25の国と地域で約2万3,000人のオンライン買い物客を対象に調査を実施



¹ 端数処理のため、合計値が100%にならない場合もある

本報告書では、PwCが世界規模で実施したTotal Retail surveyやその他の当社分析と、第三者による調査結果を提示し検討することで、小売業界の次なる革命として右のような八つの動向があることを明らかにしていく。

1. **世界の購買行動の未来を予測するには、中国に目を向けよ。**当社の過去のデータによると、数年前に中国で行われていたことが、現在では世界各地の消費者に広がっている。
2. **価値の時代**と言われる今日においても、最も重視されるものはやはり**価格**である。長期にわたる世界経済の低迷の結果、価値が重視されるようになっている。一方で、年齢や所得に関係なく、ほぼ全ての国人々にとって、価格の安さも重要になっている。
3. 全てのチャネルにわたる総合的な顧客との取引において、店舗への来店客数はそれほど重要ではない。顧客のオンラインでの買い物は増えている。これにより複数のチャネルを持つ小売業者は、最終的にどのチャネルで買い物をするかに関わらず、実店舗にてさらに的を絞った魅力のある体験を生み出し、顧客との取引を最大化することが重要になる。
4. **(最終的に)重要なのは店舗の人材である。**より洗練された顧客は、商品知識や技術的なノウハウ、接客スキルを兼ね備え、実店舗においてより良い体験を提供できる店員を求めている。
5. **携帯端末は、主たる買い物の手段となった。**オンラインショッピングの手段として、現在、モバイルコマースが、着実に普及してきている。
6. **現在の消費者はコミュニティへ関心を高めている。**会員向けサービスに魅力を感じる消費者が増えていることから、「コミュニティ」を通じた顧客と小売業者との関係は、より深まっていると言える。
7. **ソーシャルメディアは巨大な影響力を持っている。**顧客が、商品に関する判断やブランドの信憑性の評価を行う際に、家族の意見や広告メッセージ、マスコミ報道のほか、ソーシャルメディアにも頼っている。
8. **小売業者は「リーディングイノベーター」になりうる可能性がある。**お気に入りの小売業者に革新性があると認めている消費者が多くいる一方で、買い物客から「リーディングイノベーター」と評価されている小売業者はごくわずかしかいない。



1:世界の購買行動の未来を予測するには、中国に目を向けよ

著名なSF作家でテクノロジーエッセイストでもあるウィリアム・ギブスン氏は、「未来はすでにここにある。まだ広く行き渡っていないだけだ」と述べている。

消費者行動に照らし合わせると、ギブスン氏の考えは間違いなく正しい。購買行動の未来は、まさに中国を中心にして展開している。当社のTotal Retail surveyのデータによると、中国の消費者はモバイルショッピングなどの最先端の買い物手段をいち早く取り入れることに対して一貫して積極的な態度を取っている。さらに、当社の過去の調査結果とも併せて考えた場合、中国の人々の購買行動が世界の購買行動の先行指標になっていることが分かる。言い換えれば、中国の消

まず、最近の売上データから見てみると、2015年の中国のオンライン売上高は、モバイルに大きくシフトした。「独身の日」(今や米国のブラックフライデーをはるかに上回る売上を誇る24時間のショッピングセール)は、中国のeコマース市場の先行きを占う指標になっている。今年の「独身の日」におけるAlibabaのオンライン売上高は、2014年比で60%増の143億米ドルに達した²。しかし、最も重要なのは、購買手段がモバイルへシフトしたという点で、2015年の「独身の日」における全取引の69%がモバイル端末から行われ、2014年の43%から増加している³のである。

中国の消費者は、従来のテクノロジーから積極的に脱却し、代わりに「ソーシャル」な手段を選ぶという点でも最先端を行っている。例えば、現在世界第4位の規模を誇る中国のスマートフォンメーカーXiaomiは、通信事業者経由の販売を避け、代わりにコアなユーザー層(「Miファン」と呼ばれる)が参加するソーシャルプラットフォーム上で、顧客とのエンゲージメントを高めることにより、自社製品の70%をオンラインで消費者に直接販売している。また、Xiaomiはコンテスト、限定イベント、フラッシュセールなどのソーシャルエンゲージメント戦術を利用することで、新製品のリリースをオンラインショッピングセールの場に変化させている。

「未来はすでにここにある。まだ広く行きわたっていないだけだ」
— SF作家 ウィリアム・ギブスン

費者の現在の行動は、そう遠くない将来に世界の他地域の買い物客の行動になるということである。

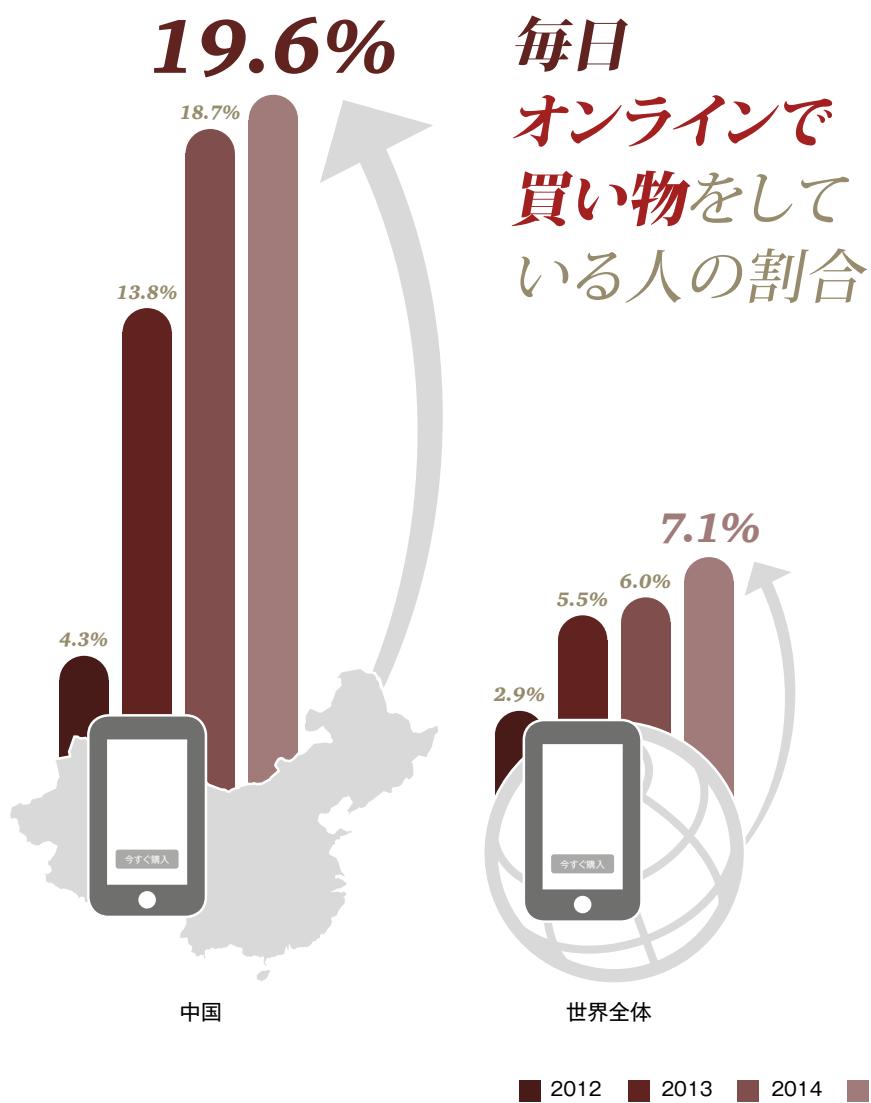
² theatlantic.com(2015年11月11日)、Alibaba Brought in \$1 Billion During the First 8 Minutes of China's Black Friday
³ Business Insider(2015年11月14日)

当社のTotal Retail surveyの調査結果は、中国市場で起きていることを如実に反映している。中国での調査対象者のうち、65%が月に1回以上モバイルでオンラインショッピングをしており、全くしたことがないという人は12%しかいない。一方、全世界の調査対象者を見ると、月に1回以上モバイルでオンラインショッピングをしている人はわずか28%で、46%がモバイルでオンラインショッピングをしたことがないという結果になった。中国でこれほどモバイル化が進んでいる理由はいくつか存在する。その一つとして、携帯電話に比べて、パソコンがそれほど普及していないことが挙げられる。そして、もう一つの理由は、Baidu、Alibaba、Tencentといった中国のeコマース企業が自社の大規模なデータ分析プラットフォームを通じてモバイルのパーソナライズを推進していることである。そのため、中国のオンライン買い物客は、各自の所得水準や購買行動、現在位置、さらにはその時に歩いているか、車に乗っているかに応じてパーソナライズされた情報を受け取っている。

しかし他の国のお買物客が、中国のオンライン買い物客の行動を取り入れるということがどうして分かるのだろうか。これは、過去数年間の相対的なトレンドから予測したもので、中国の購買行動に世界の他の国々が追随するという結果が出ているのである。図1に示すとおり、過去4回の調査において、オンラインで買い物をする頻度について尋ねているが、中国の買い物客のうち、毎日オンラインで買い物をしている人の割合は、世界の他の地域よりもはるかに速いスピードで増加している。一方で、全世界の調査対象者を見ても、毎日オンラインで買い物をし

ている人の割合(7.1%)は2012年における中国の割合(4.3%)をすでに追い越しており、着実に増加している。モバイル化という点について見ると、全世界の調査対象者は中国の買い物客より3年ほど遅れている。

図1:中国で調査した消費者のうち、ほぼ5人に1人が毎日オンラインで買い物をしている



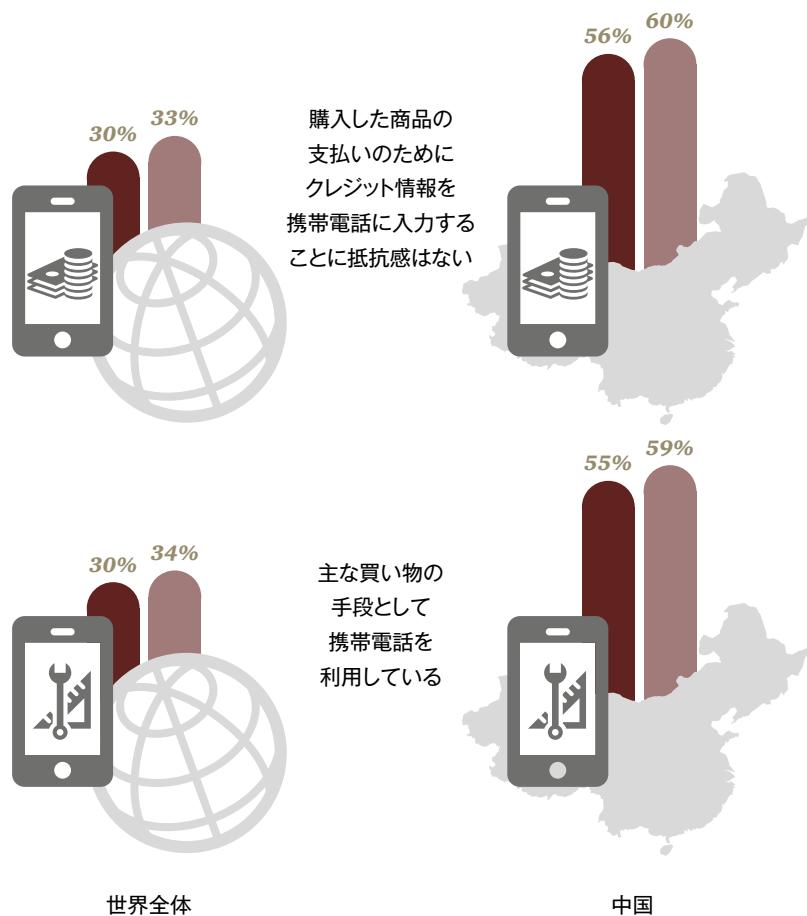
出典:PwC, Total Retail Survey, 2016

当社の1年前の調査と比べると、携帯電話やスマートフォンを決済に利用したことがあると回答した中国の買い物客の割合も、18%から43%へと大幅に増加している。一方、全世界の調査対象者では、12%から20%に跳ね上がり、昨年の中 国における割合よりも若干高くなつた。来年、世界のオンライン買い物客が再び中国の消費者に追随すれば、モバイル決済の利用が世界的に拡大すると予想される。

ただし、一部の購買行動について言うと、世界の他の地域は中国より大幅に遅れているため、追い付くまでには何年もかかると見られる。例えば、当社では過去数年にわたり、調査対象者に対して、携帯端末の利用状況について、自身が当てはまるかどうか質問している。図2から分かるように、携帯電話を買い物手段として信頼し、利用すること（「購入した商品の支払いのためにクレジット情報を携帯電話に入力することに抵抗感はない」）に関して、「当てはまる」と回答した人の割合は、中国も全世界も同様の速さで増加している。しかし、世界の他の地域が中国における2014年の割合に追い付くまでには、まだしばらくかかりそうである。また、例えば「主な買い物の手段として携帯電話を利用している」という質問に関して、今年の調査で当てはまると回答した人の全世界における割合（34%）は、中国における2014年の割合（55%）と比べるとまだ大幅に少ない。

図2:携帯電話は買い物の手段としてますます普及している

Q:以下の文章に、どの程度当てはまるかを選択してください



出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

■ 2014 ■ 2015

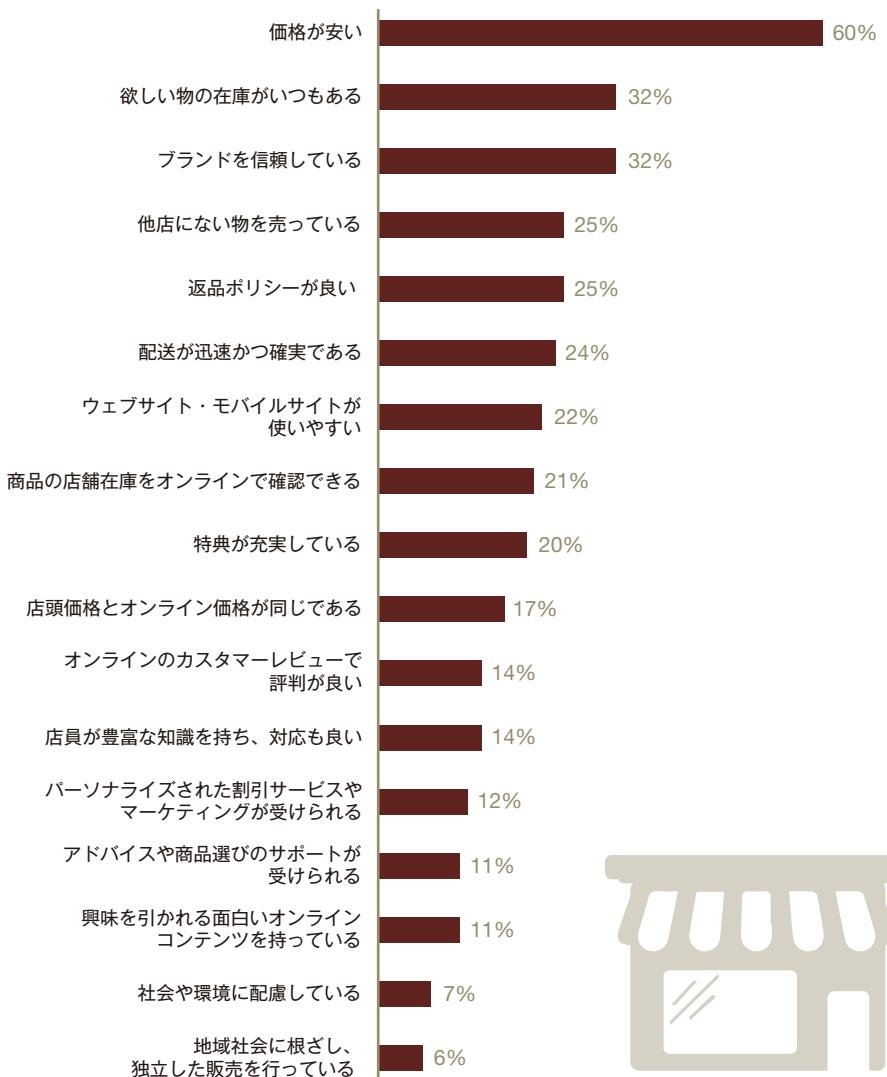
2:価値の時代と言われる今日においても、最も重視されるものはやはり価格である

過去数年にわたり経済の低迷が続いた米国と欧州では、買い物客の経済観念に違いが生じてきている。PwCの最近の報告書では、消費者を「サバイバリスト」と「セレクショニスト」に分類している⁴。サバイバリストは、将来の購買を判断する時に価格の安さを重視するため、割引やセール品が極めて重要となる。一方、セレクショニストは、ブランドや他店では得られない体験を常に求めている。

今年の調査では、この現象の広がりを評価するため、価格についていくつか質問した。その結果、所得や国に関係なく、全世界中で実際には価格の安さが購買行動を促進する重要な要因となっていることが分かった。しかもこのことは、価値に対する考え方の一部に過ぎない。実際の価格と同じぐらい重要視されるものは、その買い物に対して感じた価値なのである。

図3:オンライン買い物客は、価格が適正である小売業者をお気に入りに選んでいる

Q:お気に入りの小売業者で買い物をする理由は何ですか？



回答者総数: 22,618人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

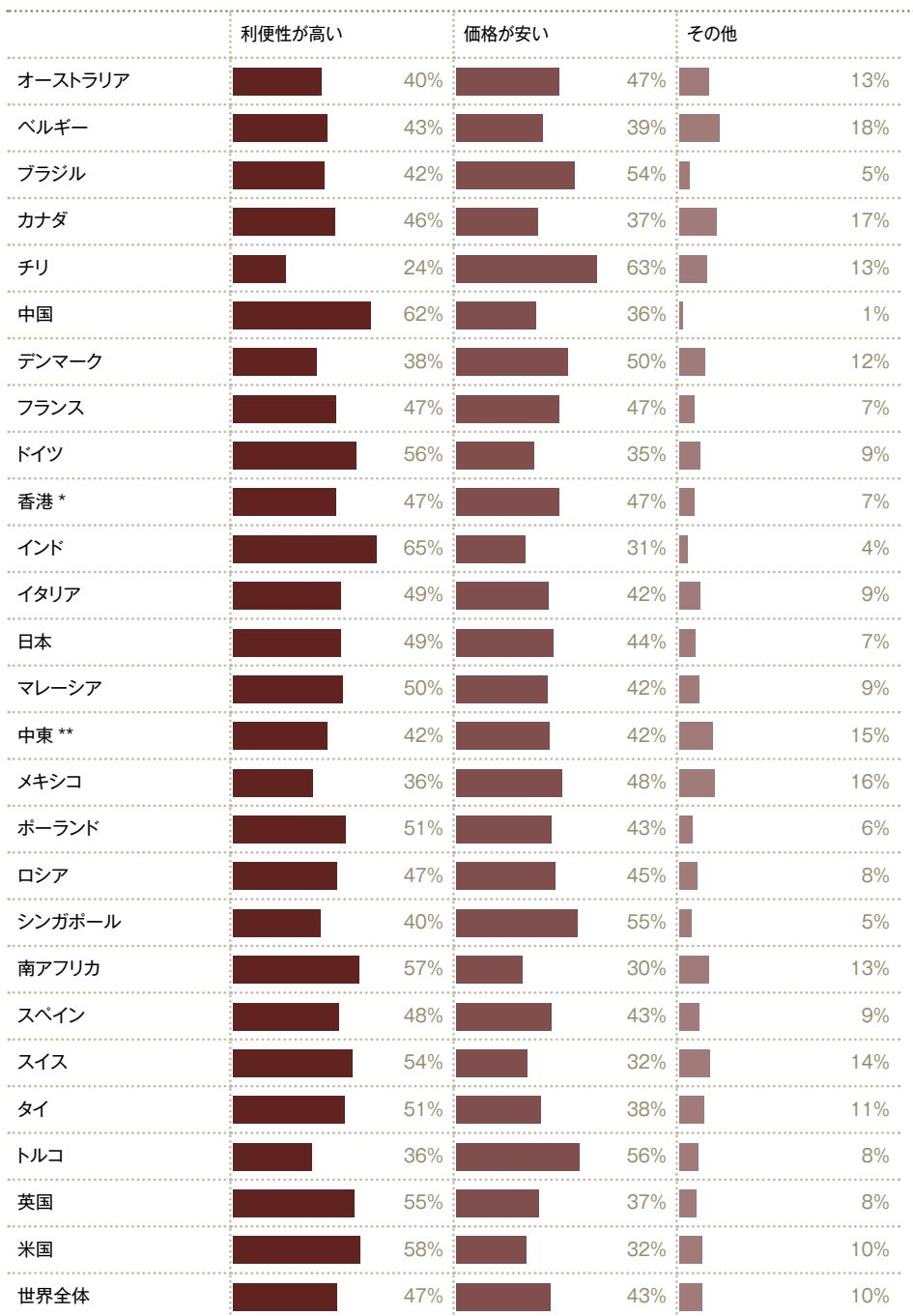
⁴ PwC, 2015 Holiday Outlook.

例えば、図4に示すとおり、多くの国では利便性が求める価値の大部分を占めており、価格に匹敵するほどである。南アフリカを見てみると、南アフリカのオンライン買い物客に対して「最近12カ月の間のオンライン購入で主に考慮した要素は何ですか?」と質問したところ、調査対象者の57%が、主に利便性を考慮したと回答している。一方で、価格という回答はわずか30%であった。また、米国に目を向けると、調査対象者の58%が、オンライン購入の際に利便性を主に考慮したと回答している。実は、全世界の調査対象者を見ても、オンラインで購入する際に考慮した要素として、利便性(47%)という回答が価格(43%)よりも若干多くなっている。もちろん、価格のほかにも価値のある要素は存在している。

価値に関する最もシンプルな質問として、「お気に入りの小売業者で買い物をする理由は何ですか?」と尋ねたところ、価格という回答が最も多かった。全世界の調査対象者の60%が、価格を理由に挙げ、その次に多い理由として32%が「欲しい物の在庫がいつもある」と回答した。しかし、このような質問においても、価値として形のないものが挙がっており、18ある選択肢のうち、「ブランドを信頼している」と答えた人が32%と三番目に多かった。

図4:国別に見た価格と利便性の割合

Q:最近12カ月の間のオンライン購入で主に考慮した要素は何ですか?



* 香港の調査対象者数は100人

** 中東には、 UAE、エジプト、サウジアラビアが含まれる

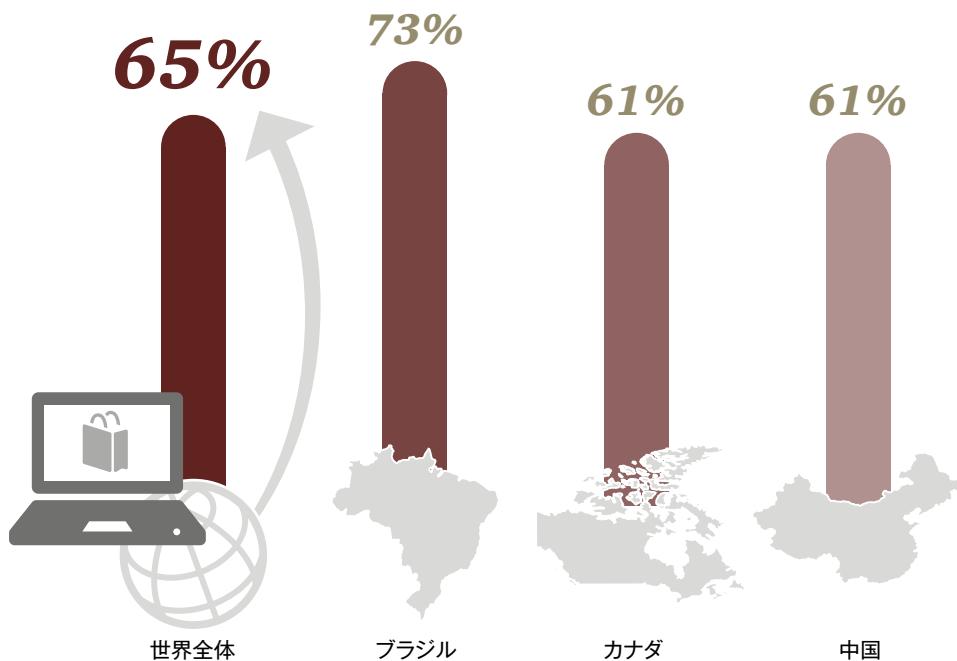
回答者総数: 22,618人

出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

回答者はセール品を探すだけでなく、欲しい物を手に入れるためなら、海外のオンラインサイトで買い物をすることさえある。今年は全世界の調査対象者に対して、今後12カ月の間に海外のオンライン小売業者から買い物をするとすれば、その理由は何かという質問を初めて行った。最も多かった理由は価格で、全世界の調査対象者の56%が「安く買える」なら海外のオンラインサイトで買い物をすると答えた。

図5:高所得者でさえ、あちこちでセール品を探し求めている

当社が調査した各国における上位二つの所得者層は、今後12カ月の間に海外のオンライン小売業者からより安い価格で買い物をしようとしている



出典:PwC, Total Retail Survey, 2016

高所得者の間でさえ、セール品を見つけることは優先事項の一つとなっている。調査対象国のうち三ヵ国(ブラジル、カナダ、中国)における上位二つの高所得者層を合計した場合を見ても、各国の高所得者は海外のオンラインサイトで買い物をする主な理由として価格を挙げている。各国の高所得者のうち、ブラジルは73%、カナダでは61%、そして中国については61%が海外のオンライン小売業者でセール品を探すと回答している。こうした買い物客は海外の小売業者で一体どのような商品のセール品を探しているのだろうか。調査対象者のうち、51%は衣類・履物類、44%が電子機器・コンピューターと答えている。また、40%は書籍・音楽・映画・ゲーム、そして31%が美容・健康用品を選んだ。

価格の安さ以外を理由に挙げる割合が多かったのは、ミレニアル世代のみで、「お気に入りの小売業者で買い物をする理由は何ですか?」という質問に対する回答を見ると、「価格が安い」を選んだ割合は、その他全ての世代が63%であったのに対し、ミレニアル世代(18歳~34歳)はわずか56%であった。このほか、ミレニアル世代はお気に入りの小売業者で買い物をする理由として、ブランドに親しみがある(33%)、オンラインのカスタマーレビューで評判が良い(17%)、配送が確実である(25%)、ウェブサイト・モバイルサイトが使いやすい(23%)を挙げている。

3:全てのチャネルにわたる総合的な顧客との取引において、店舗への来店客数はそれほど重要ではない

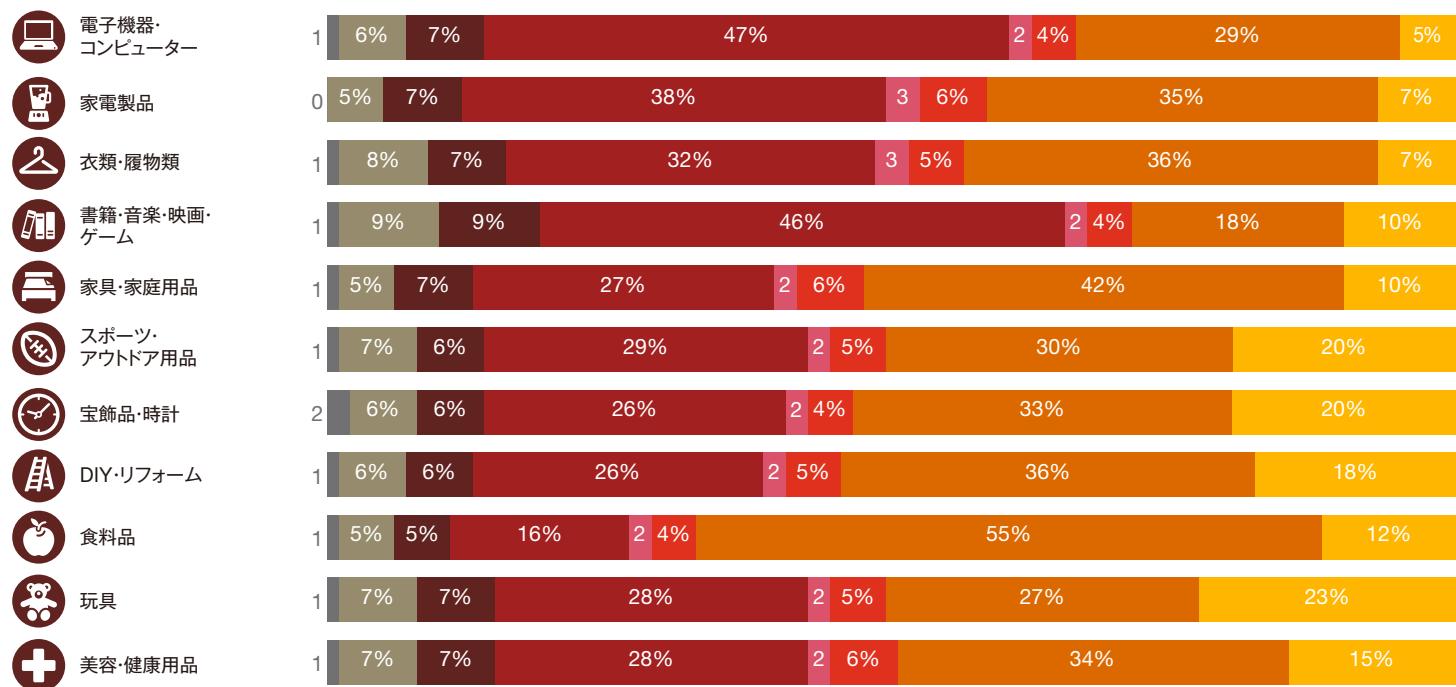
14.6%、9.8%、9.1%、11%。これらの数字の共通点は何だろうか。これらの数字は、ある大手小売業界調査分析会社が発表した2014年4～7月と2015年4～7月における米国小売店の客足の下落率(前年比)を表したものである⁵。

小売業がオンラインへの広がりを見せ、その成長に伴って実店舗から客足が遠のいていることについて、小売業者は長い間仕方がないものとして受け入れてきた。問題は、実店舗に訪れた客に対して、購買を促進できるような体験を生み出せているかということである。まず重要な点として、客足が鈍っているとはいっても、実店舗は依然として強い力を持っている。

その大きな裏付けとして、当社のTotal Retail surveyのデータによると、多くの消費者がいまだに購買の際、商品を実際に手に取ってみたいと考えている。以下の図6aと図6bは、商品の調査と購入の両方を実店舗で行いたいと考えている人の割合を示している。

図6a: 購入に至るまでのプロセスにおいて、実店舗はいまだに極めて重要な役割を果たしている

Q: 購入する商品を調べる際、最もよく利用する手段はどれですか？



回答者数の範囲: 22,203 ~ 22,527人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

携帯電話やスマートフォンからオンライン
カタログ・雑誌
実店舗

タブレット端末からオンライン
このカテゴリーの商品では調査や購入をしない

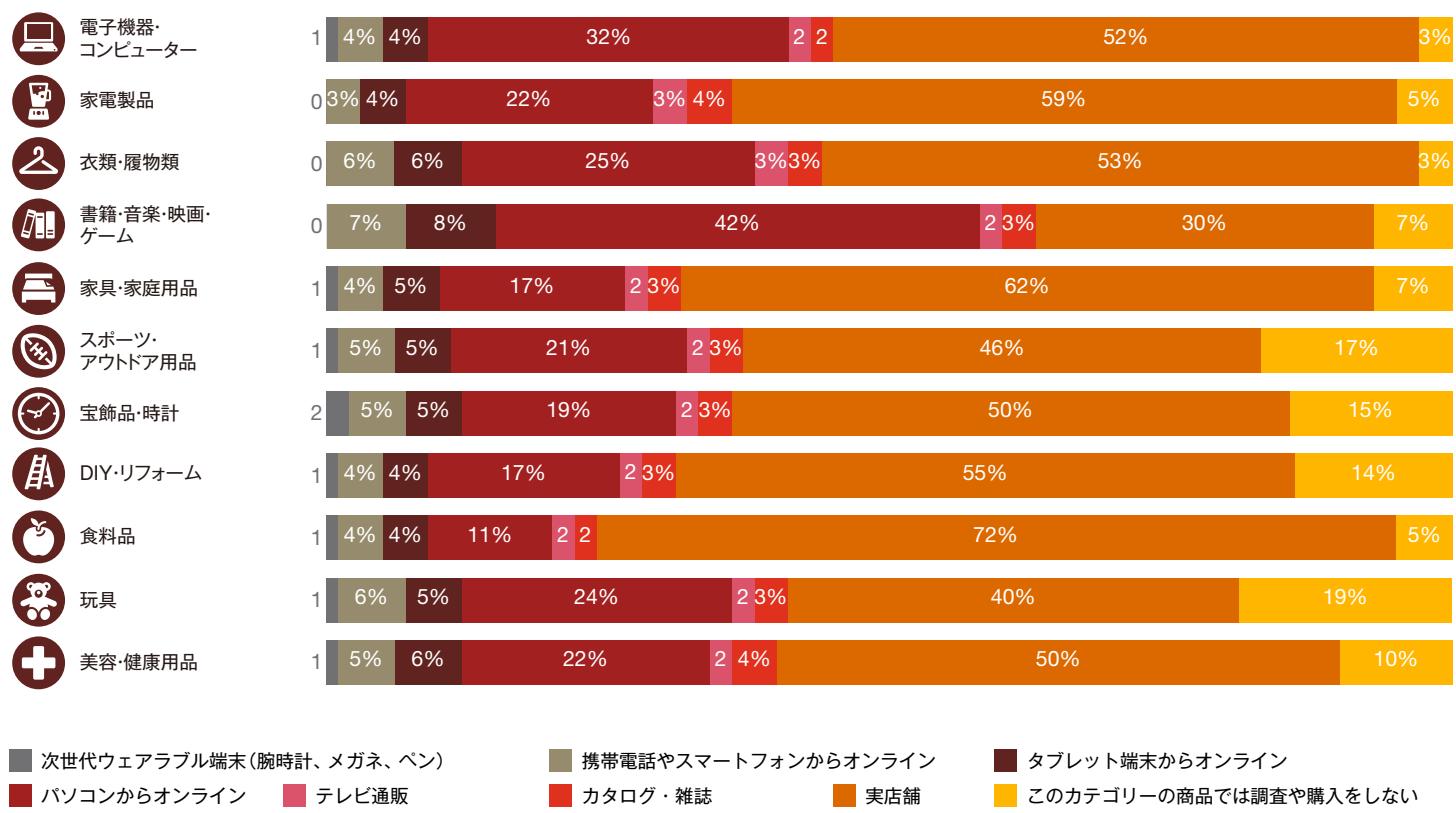
⁵ <http://retailnext.net/blog/retail-performance-pulse-store-results-july-2015/>

実際のところ、電子機器・コンピューター、家電製品、衣類・履物類など、購入する前にオンラインで商品を調べる傾向にある商品カテゴリーでも、商品を購入する際には、多くの人がいまだに店舗に足を運んでいる。電子機器・コンピューターを例に挙げると、全世界の調査対象者のうち、実店舗での調査を好む人は29%に過ぎないが、購入については実店舗を選ぶ人が52%に上る。本当の意味での課題は、オフラインでの購入を好む買い物客に合った店舗環境を作り上げることである。最も効果的な方法として、店舗フォーマットの定義を明確にすること

取引を最大化するということも考えられる。例えば、体験重視型の旗艦店、複合施設を備えた大型ショッピングセンター、専門店、期間限定のポップアップストアでは、買い物客にとって各店舗の狙いが非常に分かりやすいため、顧客の期待が満たされる可能性が高い。

図6b: 購入に至るまでのプロセスにおいて、実店舗はいまだに極めて重要な役割を果たしている

Q: 商品を購入する際、最もよく利用する手段はどれですか？



回答者数の範囲: 22,164 ~ 22,452人

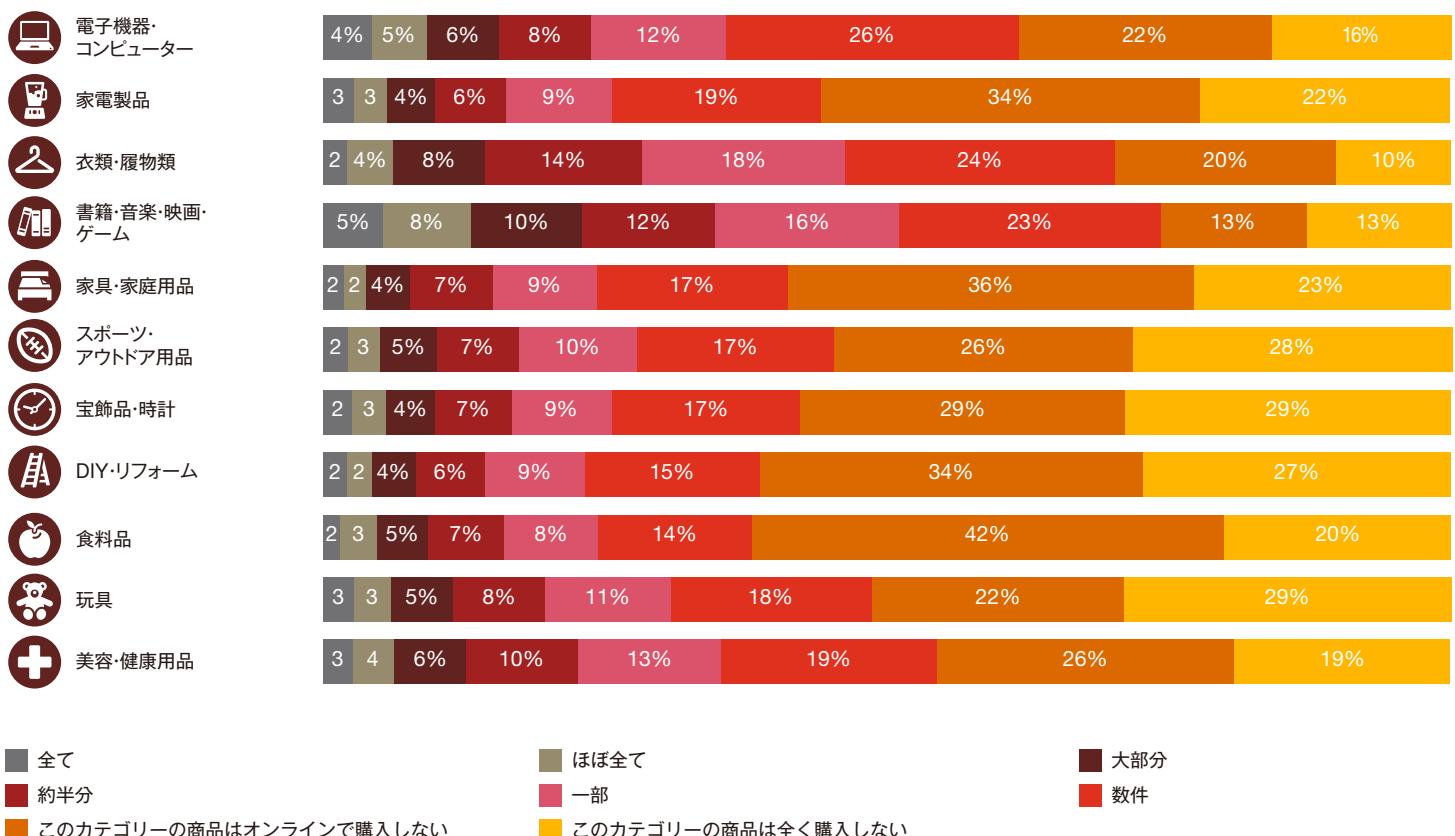
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

実際に、以下の図7からも実店舗の底堅さが見て取れる。どのカテゴリーの商品についても、過去12カ月の間に、主にオンラインで購入されている傾向は見られない。

では、実店舗に足を運びたいと思わせるような店舗内の体験を生み出す上で、買い物客は何が重要だと言っているのだろうか。店舗内でのショッピング体験を向上させる要因を、全世界の調査対象者に尋ねたところ、上位を占めた回答から、実店舗の改善に役立つ変更すべき点が多数明らかになった。

図7:商品カテゴリー別のオンラインでの購入状況

Q:以下の各商品カテゴリーについて、最近12カ月の間にオンラインで購入した物(コンピューター、タブレット、携帯電話、スマートフォン、ソーシャルメディアプラットフォームを通じて購入した物など)はどの程度ありますか?



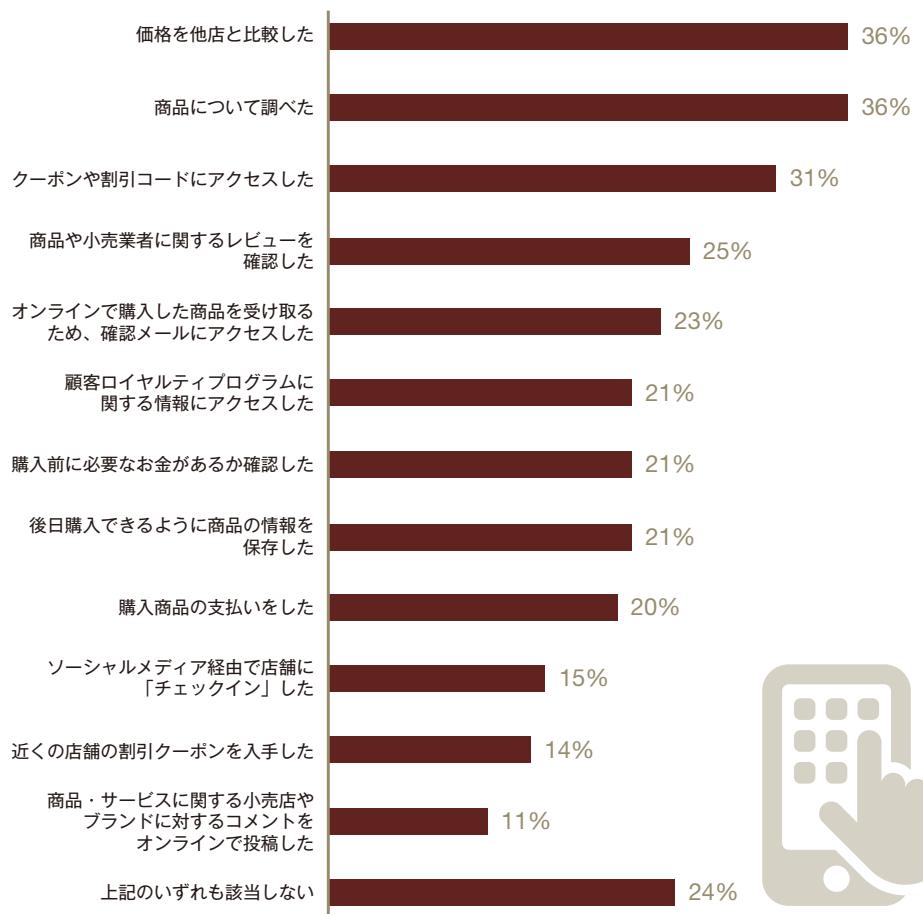
回答者数の範囲: 22,098 ~ 22,382人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

主な回答として、取扱商品について店員が深い知識を持っている(40%)、精算がしやすい(35%)⁶、オンラインの在庫をすばやく確認できる(32%)、雰囲気が良い(23%)、店内にWi-Fiがある(22%)などが挙がった。

店舗内の体験については、携帯端末と店舗内にいる時に消費者が携帯端末をどのように使いたいと考えているか、に着目し別の観点からも調査を行った。図8の回答から分かるように、店舗にいる顧客向けのプロモーションや割引サービスの実施、最新の特典情報のモバイルサイトへの掲載、モバイル決済の利便性の向上などを図れば、足が遠のいているとはいえ、潜在的には非常に価値があると考えられている実店舗に顧客がやって来た時に、顧客の期待に応えることができる。

図8:携帯端末はますます買い物に利用されるようになっている

Q:以下のうち、店舗にいる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？



回答者総数: 22,618人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016



⁶「精算がしやすい」というカテゴリーには、「セルフサービスで精算ができる」と「店員がレジに行かなくても支払いができる」という回答を含めている

4:(最終的に)重要なのは店舗の人材である

小売業界では、昔から人材を代替可能な資産と見なしてきた。店員が短期間で離職してしまうことが多いため、集中的な研修を実施することは、ROIから見て疑問が残ると考えられている。経営陣についても、小売業のCEOは他の業界の同規模の企業に勤めるCEOと比べ、報酬が少ないことが一般的である。

実際、当社のデータによると、店員によるサービス自体はお気に入りの小売業者を決める大きな要因となっておらず、価格、商品、在庫、返品ポリシーなどが上位に挙がる。そこで、小売業の人材は差別化の要因になりうるだろうかという疑問が生まれてくるが、その答えは「イエス」であり、今までにそのような状況にある。

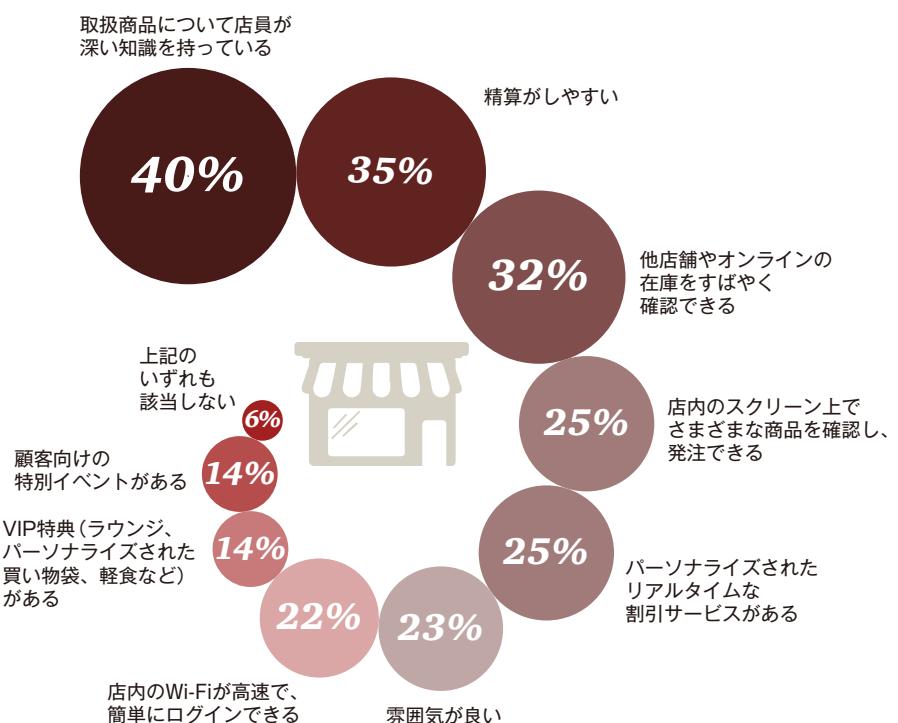
当社の調査データを詳しく見てみると、店舗の役割の変化、顧客の期待の急激な高まり、地元企業を支えたいという思いによって、小売業の従業員の価値が実質的に高まる可能性があることが分かる。

特に、より高度な顧客サービス(パーソナライズされたアドバイス、特別なアフターサービス、経験に基づく深い商品知識)が小売業者、特に大きな店舗面積を有する小売業者にとって差別化のポイントになりうる。

図9を見ると、店員の商品知識が現在の消費者にとっていかに重要であるかが分かる。

図9:店員の質を高めることがショッピング体験の向上をもたらす

Q:以下のうち、店舗でのショッピング体験を向上させると思われる要因はどれですか？



回答者総数: 22,618人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

店舗内の体験を向上させる要因としては、取扱商品について店員が深い知識を持っているという回答が40%と圧倒的である。消費者が挙げたもう一つの重要な要因は、他店舗やオンラインの在庫をすばやく確認できることであった。AppleやNikeなどの企業が、店舗での顧客サービスの向上や豊富な経験と知識を身に付けたスタッフの育成に取り組んでいることから、小売業全体でハードルが高くなっていると言える。

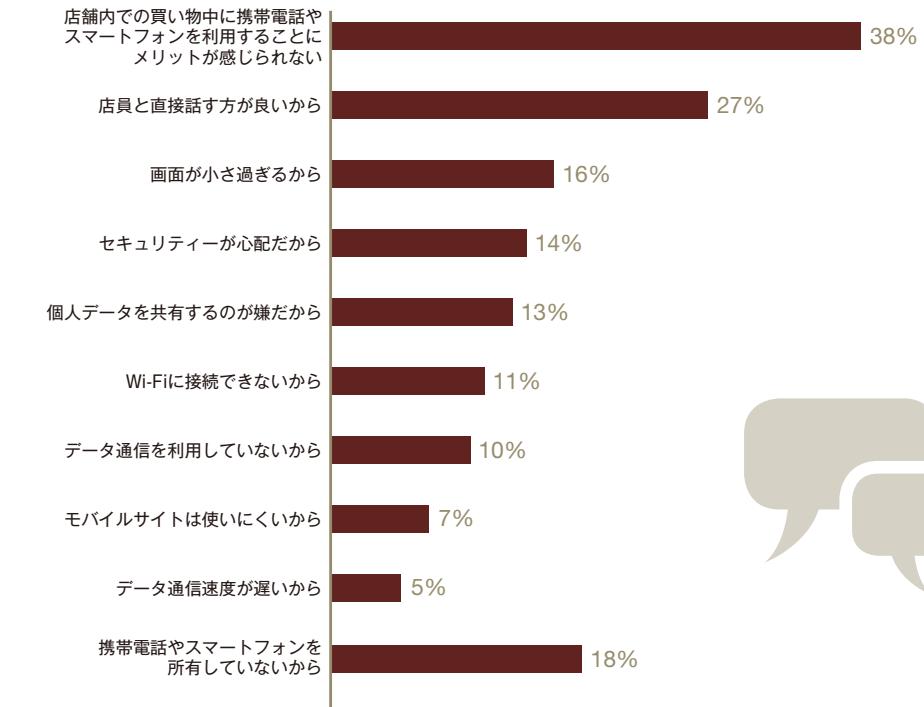
ウォートンスクールの現役研究者と元研究者による調査では、顧客サービスと従業員の訓練が顧客満足度と売上の両方に良い影響を与えることが確認されている。ある研究によると、経営上の取り組みの中でも、店舗の人員配置と従業員の知識に対する評価が、顧客満足度と売上に特に影響することが分かっている⁷。また、他にもDillard社の店員に対するトレーニングの効果に関する研究がある。オンライントレーニングモデルを提唱しているExperticity社の調査によると、Dillard社において各トレーニングコースを受講した店員の売上が1.8%増加していた⁸。

図10では、知識が豊富でサービスの良い店員に対する消費者のニーズを別の方法で表した。店舗内では携帯電話やスマートフォンを利用しないと回答した消費者のうち、27%がその理由として店舗の店員と直接話す方が良いと答えている。では、近くの小売業者で買い物をする人を増やすにはどうすればいいのだろうか。上位五つの回答のうち、店舗の従業員に関係するものが四つもあり、優れたアフ

ターケア・アフターサービス(31%)、サービスの良い店員(29%)、パーソナライズされたサービス(28%)、地域の雇用増加(29%)となっている。

図10:店舗内で店員と話をしたいというニーズは、携帯端末の魅力を上回っている

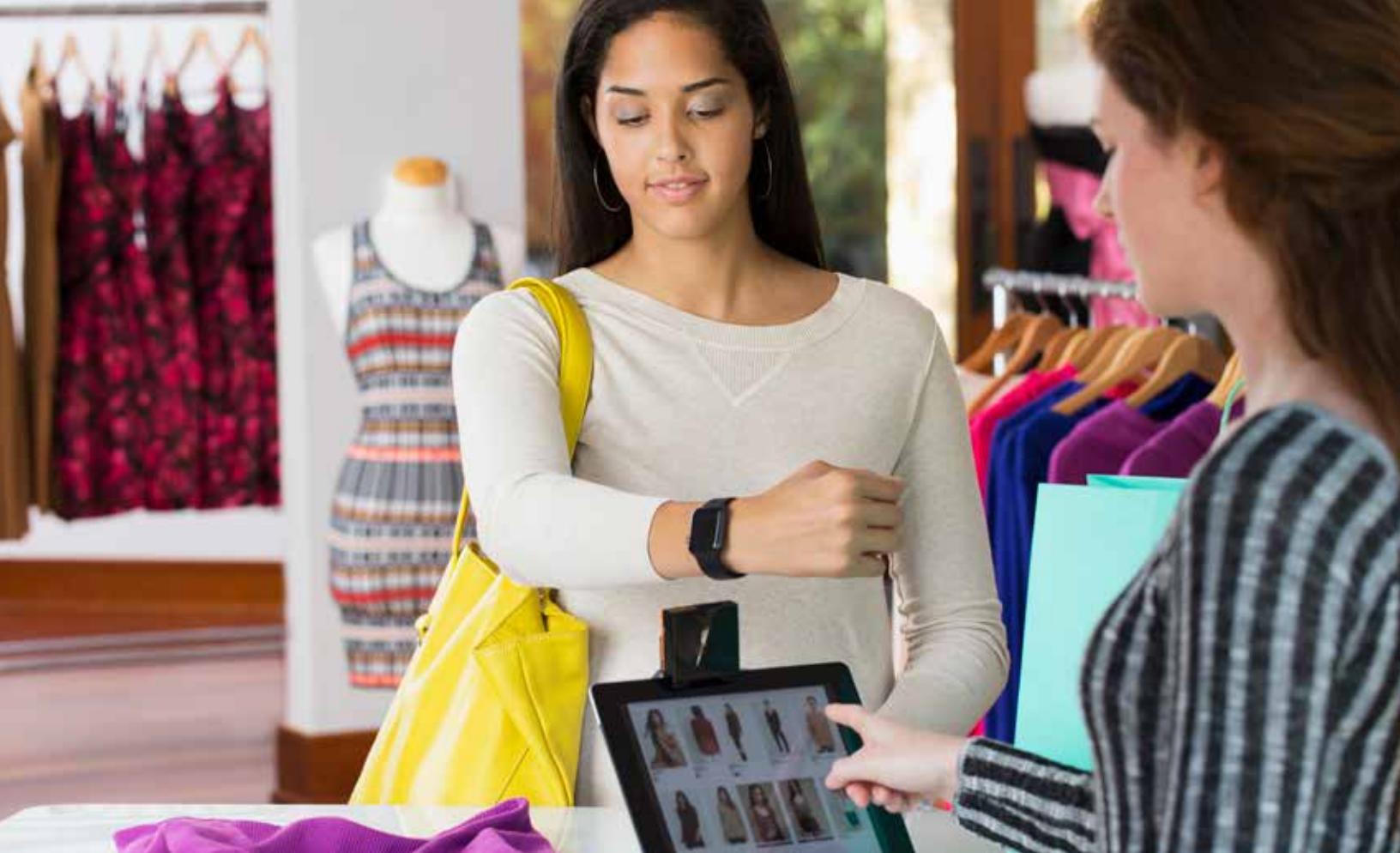
Q:店舗内での買い物中に携帯電話やスマートフォンを利用しない理由は何ですか？



回答者総数: 5,507人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

⁷ Fisher Marshall L., Jayanth Krishnan, and Serguei Netessine (2006), Retail Store Execution: An Empirical Study, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/09/13361.pdf>

⁸ Fisher, Marshall L., Santiago Gallino, and Serguei Netessine (2015), Does Online Learning Work in Retail? http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2670618



当社のデータをさらに詳しく見てみると、小売業における人材の重要性に関して、国によって大きな違いがあることが分かる。小売業者が店員や顧客サービスに効果的な投資を行う際には、市場を十分に理解することが重要となる。一部の国(英国、フランス、日本、イタリア)では、優れたショッピング体験につながる要因として、顧客サービスの位置付けが比較的低くなっている。しかし、例えばタイ、中国、中東では、顧客がお気に入りの小売業者を決める要因として、顧客サービスを重視している。

他の国(ドイツ、スペイン、チリ)でも、顧客サービスはお気に入りの小売業者を決める上で非常に大きな影響があるため、サービスを向上させることで、店舗内体験をよりよいものにできるほか、地域の小売業者の人気上昇にもつながると考えられる。

5:携帯端末は、主たる買い物の手段となった



サンクスギビングの
週末に
**約1億300万人の米
国人がオンラインで
買い物をし、
総売上のほぼ
3分の1(29%)を
占めた**
2014年比で12%の
増加である

昨年の報告書では、携帯端末が、買い物をする前のツールとして主に利用されている状況を説明した。オンライン買い物客は、携帯端末を利用して商品や店舗について調べたり、ソーシャルメディアでカスタマーレビューを確認したり、クーポンや割引サービスを手に入れたりしている。

この点については、多くの小売業者が本当の意味でのイノベーションに取り組んでいると言える。例えば、チューリッヒに本社を置くスイスの小売業者Omegaは、商品の大部分に目立つQRコードを付けて陳列している。これにより、買い物客はQRコードをスキャンして商品を検索し、詳細を確認した上で携帯端末から注文し、その日のうちに商品を受け取れるようになっている。また、自動車用品や部品を販売しているデンマークの小売業者T. Hansenは、「Click & Collect」上で独自の販売方法を導入しており、顧客がオンラインで商品を購入した30分後には、顧客が指定する店舗で商品を受け取れるようになっている。顧客は来店時に携帯端末をスキャンしてもらうことで、列に並ぶ必要はない。商品が用意できていなければ、その商品は無料になる。

しかし、オンラインショッピング全体が再び急激な成長を見せる中、2015年にはモバイルショッピングでの注文が大幅に増え、転換期を迎えた。米国におけるサンクスギビングの週末を見てみると、サンクスギビングとブラックフライデーの週末に約1億300万人の米国人が、オンラインで買い物をしている。Adobeによると、モバイルでの購入は、これらサンクスギビングの週末におけるオンラインショッピングのアクセス数の半分以上(51%)を占めるとともに、売上のほぼ3分の1(29%)を占め、2014年比で12%増加した⁹。実際に、投資銀行のGoldman Sachsでは、小売業者がモバイルをショッピング体験に取り入れている速度を考慮すると、モバイルコマースが2018年にまでに全eコマースのほぼ半分を占めるようになると予測している¹⁰。

当社の調査結果を見ても、モバイルショッピングは、オンラインショッピング全体の売上に占める割合を拡大し、全体の売上そのものも増大させると予想される。全世界の調査対象者を見ると、実店舗において携帯端末で買い物をした人の割合が今年は20%となり、昨年の12%と比べて8%増加した。また、全世界の調査対象者の46%が年に数回以上モバイルで商品を購入しており、月に1回以上と答えた人の割合も28%となっている。

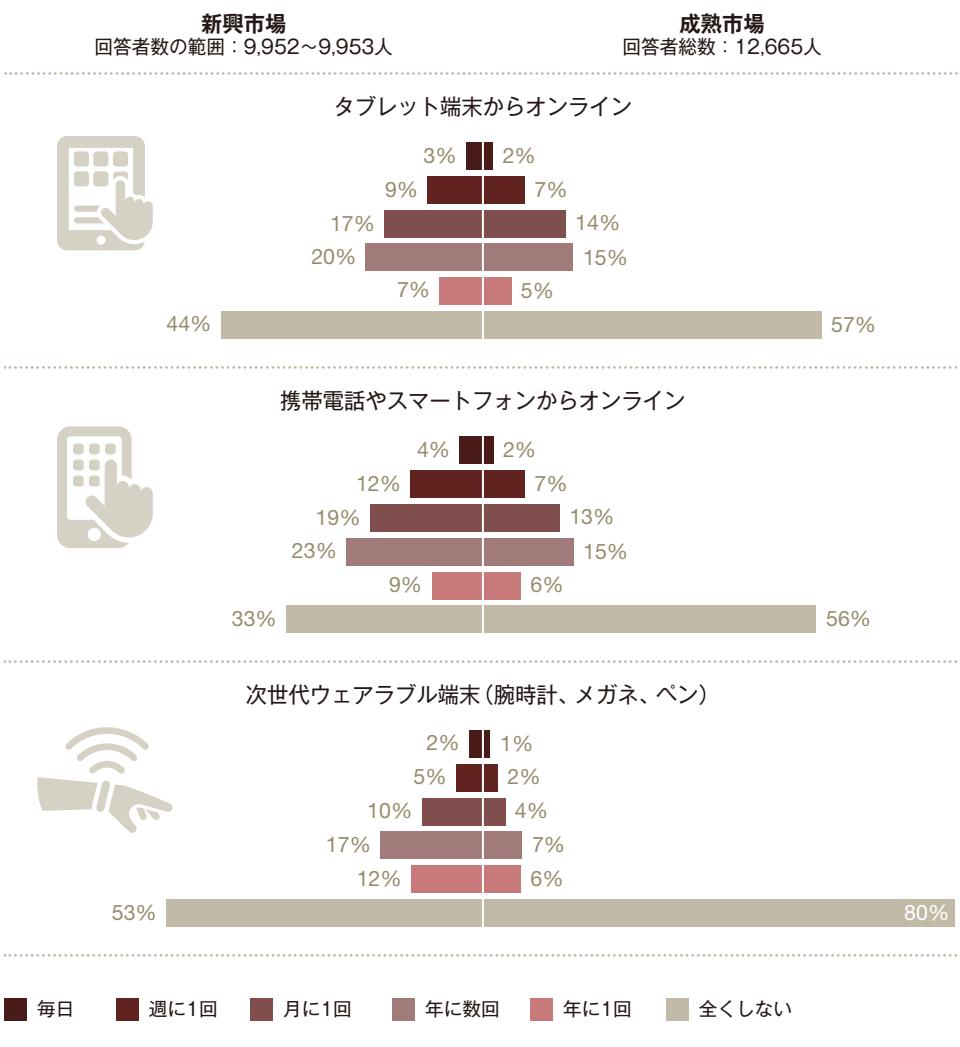
⁹ Adobe Systems press release, November 30, 2015, "Adobe Data Shows Cyber Monday Largest Online Sales Day in History with \$3 Billion."
¹⁰ http://www.verifi.com/wp-content/uploads/2015/03/Verifi_State-of-Mobile_FINALweb.pdf

新興市場と成熟市場における購買行動を比較してみると、モバイルによる買い物の未来が明るいことが、さらにはっきりと分かる¹¹。

歴史的に商店街で買い物をする習慣がなく、パソコンの普及率も成熟市場よりはるかに低い新興市場では、消費者が購買チャネルとして一気に携帯端末を利用するようになった。例えば、当社の調査を見ると、新興市場の回答者の16%が週に1回以上携帯端末で商品を購入している、と答えているのに対し、成熟市場では9%となっている。さらに、月に1回以上モバイルで商品を購入しているオンライン買い物客に目を向けると、その差は大幅に拡大し、新興市場の回答者の35%が月に1回以上モバイルで商品を購入しているのに対し、成熟市場では22%であった。新興市場と成熟市場のいずれの消費者もサイバーセキュリティーを常に気にしており、両市場の回答者の60%以上が携帯端末を利用する際に個人のクレジット情報をハッキングされるのではないか、と懸念している。しかしそれでも、新興国の消費者は、クレジット情報を携帯端末に入力することや、配送情報をアプリに登録することに積極的である。

図11:新興市場と成熟市場におけるショッピング体験の比較

Q:以下の購買チャネルを利用して、どのくらいの頻度で商品(衣類、書籍、電子機器など)を購入していますか? 食料品の購入は含めないでください



出典:PwC, Total Retail Survey, 2016

¹¹ 当社の調査分析に別の観点を与えるため、Dow Jonesの国分類インデックスを使用し、当社の調査対象者全体を新興市場(ブラジル、チリ、中国、インド、マレーシア、メキシコ、ポーランド、ロシア、南アフリカ、タイ、トルコ、中東)と成熟市場(オーストラリア、ベルギー、カナダ、デンマーク、フランス、ドイツ、香港、イタリア、日本、シンガポール、スペイン、スイス、英国、米国)に分けた

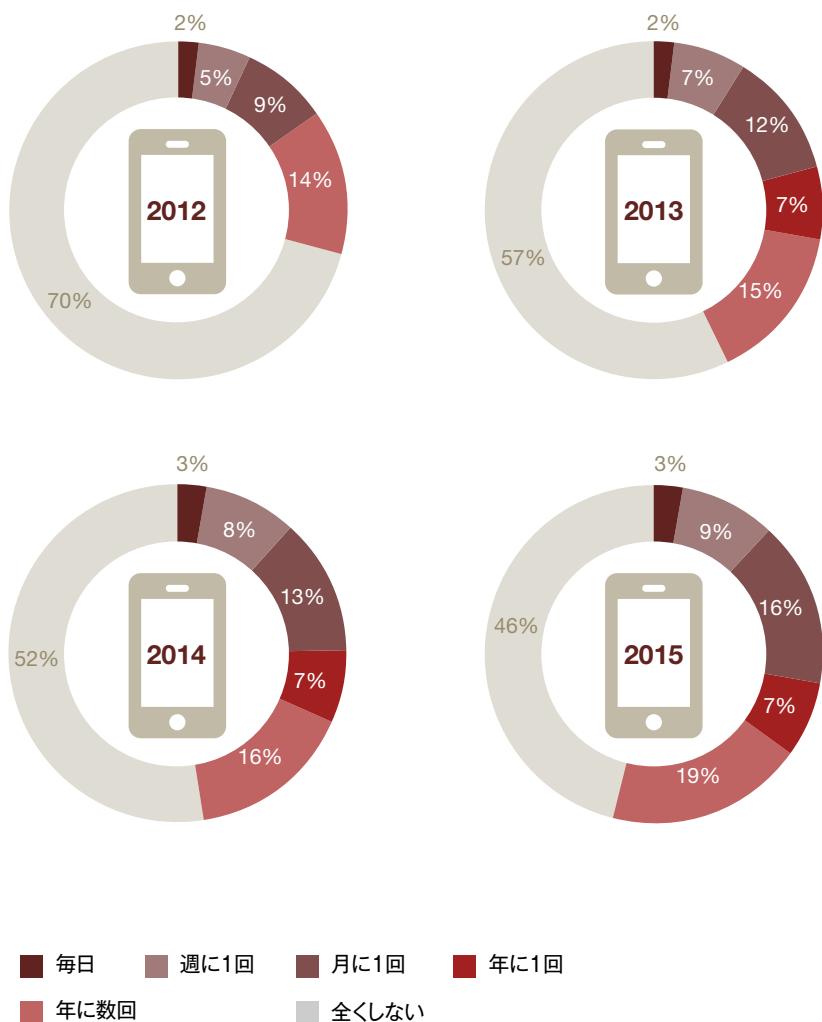
新興市場の買い物客が携帯端末に依存しているのは、店舗内の体験においても同様である。新興市場の買い物客の27%が実店舗での買い物の支払いをモバイルで行っていたが、成熟市場ではわずか13%であった。

こうしたモバイルへの傾斜の全体的な状況については、「以下の購買チャネルを利用して、どれくらいの頻度で商品を購入していますか?」という質問に対する過去数年の回答を見ると、最もよく理解できる。図12を見ると、全世界の調査対象者の中で、携帯電話やスマートフォンのカテゴリーで(買い物を)「全くしない」と答えた割合が、70%から46%に急減しており、最も大きく変化していることが分かる。今後三年間における減少率が同じだと仮定すると、2019年初頭までにはほぼ80%の人が何かしらの買い物を携帯電話で行うようになると見られる。

こうしたモバイルへの移行に、小売業者が上手く対応している例として、ベルリンに本社を置く履物類・衣類の小売業者Zalandoが挙げられる。現在、同社のウェブサイトへのアクセスの60%近くは携帯端末によるものになっている。Zalandoでは、デザインとイノベーションを強みとする世界的企業の協力を得て、「The Studio」というアプリを創設した後にモバイル化が見られるようになった。The Studioは、Zalandoのオンライン顧客向けに新たなデジタル製品、サービス、体験をすばやく生み出すことを目的としている。Zalandoのアプリが成果を上げるには、数年や数ヶ月もかからず、数週間程度である。

図12:携帯電話やスマートフォンによる買い物の頻度は、以下のように年々増加している

Q:携帯電話やスマートフォンを利用して、どれくらいの頻度で商品を購入していますか? 食料品の購入は含めないでください



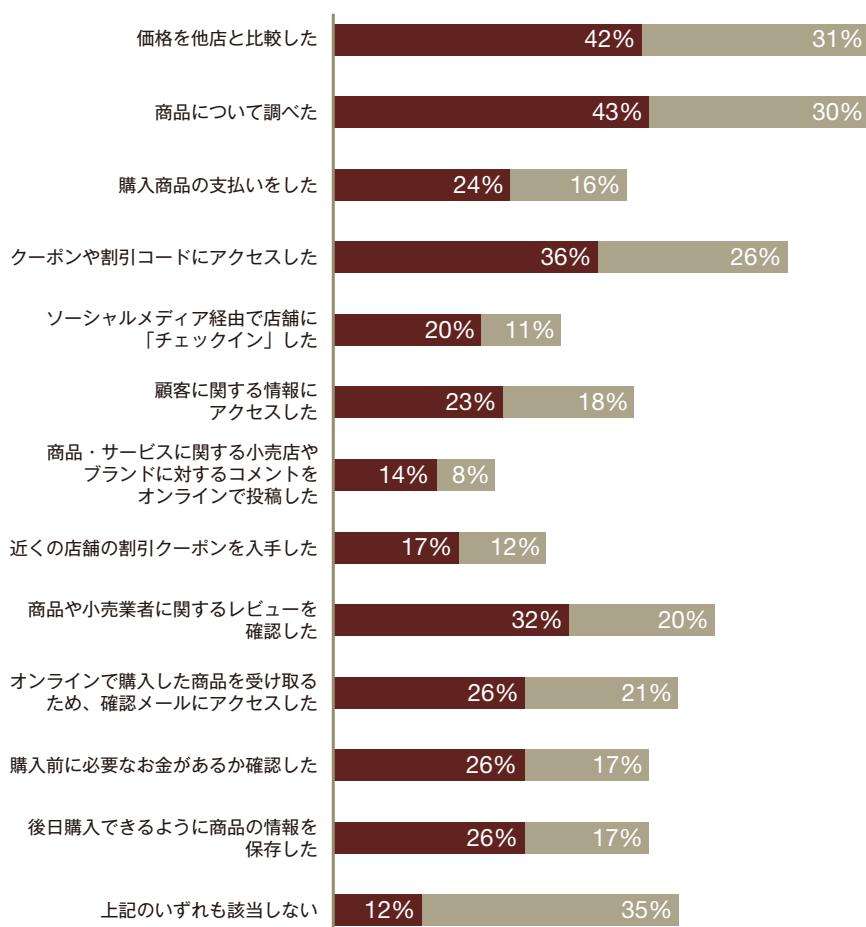
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

図12を見ると、モバイルショッピングの頻度に関連する、もう一つの興味深い事実が分かる。年に1回だけ携帯端末で買い物をするという回答者の数は、2012年～2015年の間において7%と一定だが、月に1回買い物をするという回答者は9%から16%に増加しており、週に1回で5%から9%に、年に数回では14%から19%になっている。

つまり、買い物客の大多数はモバイルショッピングを試すだけでなく、その後買い物の回数をますます増やしているのである。消費者がモバイルショッピングを試した後、利用し続ける理由の一つに操作性の向上がある。使用感はモバイルサイトやアプリごとに異なるが、Amazonの1-Click購入ボタンはよく知られている。オンラインの決済プロセスを簡素化すれば、消費者が買い物をする可能性が大幅に高まる、という調査結果もある。

図13:ミレニアル世代は他の年齢層よりはるかに頻繁に、店舗で携帯端末を利用している

Q:以下のうち、店舗にいる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？



ミレニアル世代の回答者数:10,395人

その他全ての年齢層:12,223人

出典:PwC, Total Retail Survey, 2016

■ ミレニアル世代 ■ その他全ての年齢層

6:現在の消費者はコミュニティへ関心を高めている

現在では、「コミュニティ」という言葉が、仮想またはデジタルコミュニティを意味することが多く、ミレニアル世代においては特に顕著である。これに対し、小売業者は過去数年間にわたり、つながり、特別感、カスタマイズ、会員資格を求める消費者に対してさまざまな方法で対応している。

全世界の調査対象者の**91%**が
顧客ロイヤルティプログラムを利用していると回答した

顧客に追加のメリットを提供する方法として利用されている、顧客ロイヤルティプログラムは、小売業者にとって驚くほど成功した手段となっている。全世界の調査対象者の91%が顧客ロイヤルティプログラムを利用している、と回答していることから、消費者が具体的なメリットを得られる小売業者のコミュニティに参加したいと考えていることは明らかである。しかし、想像力が不足しているため、顧客ロイヤルティプログラムはさまざまな面で伸び悩んでおり、実際にコミュニティを作り上げるまでには至っていない。一定の金額を小売業者に支払ったことに対して一定水準の還元ポイントがもらえるというだけでは、顧客を同じような考えを持った消費者に波及するような起爆剤にはならないのである。例えば、当社の調査対象者に対して顧客ロイヤルティプログラムから得られる上位三つのメリットを尋ねたところ、会員限定の割引やサービスがある(70%)、還元ポイントが貯まる(61%)、送料が無料になる(58%)といった回答が上位を占めた。これらは

全てメリットとして認められるものであることはもちろんだが、小売業者が顧客ロイヤルティプログラムに取り入れたいと考えているパーソナライズ、つながり、エンゲージメントに関係するものとは言えない。当社では、小売業者が顧客ロイヤルティプログラムを通じてコミュニティを作り出す革新的な方法があると考えている。



70%

会員限定の割引や
サービスが
最大のメリットである



61%

還元ポイントが貯まる
ことが最大のメリット
である



58%

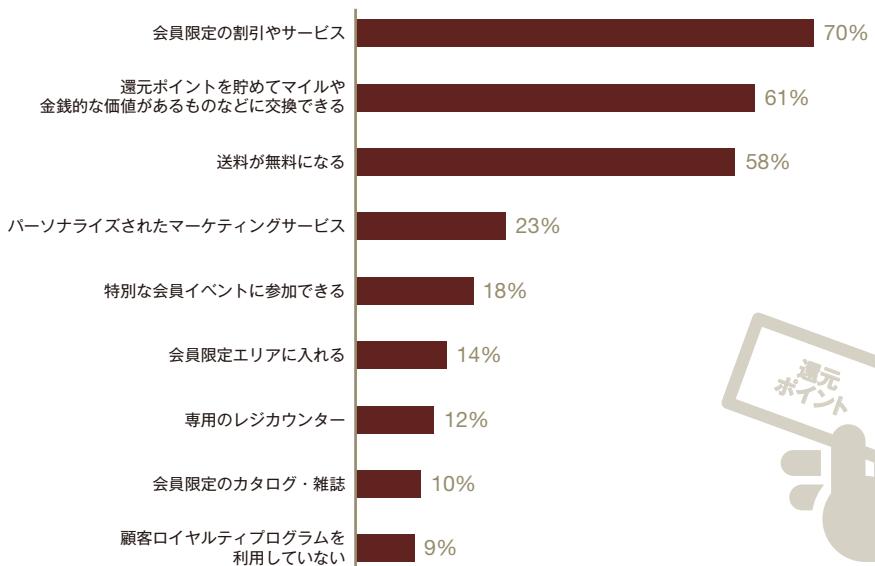
送料が無料になること
が最大のメリットである

顧客ロイヤルティプログラムに関する質問に対する上位の回答以下には、実はより高度なカスタマイズや他にはない会員限定のメリットを求めていることを示唆する結果が存在している。パーソナライズされたマーケティングサービス(23%)、特別な会員イベントに参加できる(18%)、会員限定エリアに入る(14%)といったことも、顧客ロイヤルティプログラムを利用する際の重要なメリットとして選ばれている。

地理的な観点から見ると、本報告書で前述した中国が世界の先行指標になりうるという示唆を顧客ロイヤルティプログラムにも適用できることすれば、中国のオンライン買い物客が特別な会員イベントに参加できる(32%)やパーソナライズされたマーケティングサービス(36%)を他の地域の買い物客よりもはるかに高く評価していることから、将来的には、還元ポイントや配送を重視する消費者が現在よりも大幅に減少すると予想される。

図14:還元ポイントや送料無料は魅力的だが、消費者は会員限定のメリットも望んでいる

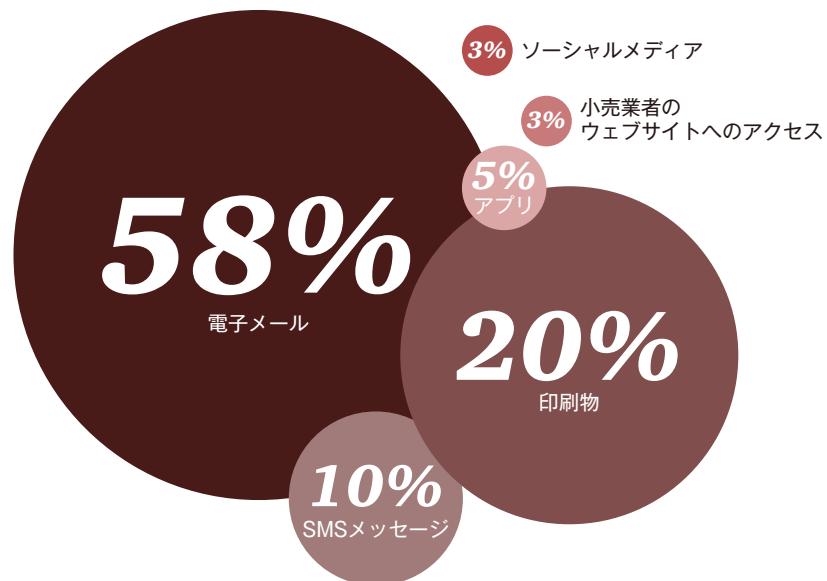
Q:顧客ロイヤルティプログラムを利用する主なメリットは、どこにあると感じていますか?



回答者総数: 22,618人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

図15:SMSメッセージが勢いを増しているものの、世界の消費者は依然として電子メールで割引を受けることを望んでいる

Q:割引やプロモーション情報、クーポンを受け取る場合、どのような方法が望ましいと思いますか?



回答者総数: 22,078人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

多くの多くの小売業者は、コミュニティを求める買い物客が今後も増え続けるだろうと断言している。コミュニティに関する取り組みの中で革新的なもののは多くは、リアル店舗とオンラインの世界の橋渡しの役割を果たしている。

例えば、イノベーションについて高い評価を得ている米国の高級百貨店チェーンNordstromは、人気のあるソーシャルメディアサイトPinterestを通じて、顧客との強いエンゲージメントを作り出している。このサイト上で頻繁に「ピン留め(チェック)」がされている店頭商品は、Pinterestのロゴが付いた赤いタグが付けられ、店舗で目立つように陳列されている。このようにNordstromは、正式な登録手続きや顧客の詳細な会員情報がなくても、自身の商品に関するソーシャル活動を利用して、顧客の好みを理解しつつ、「精通している」コミュニティを公式な形で生み出している。このページでは、小売業者による顧客コミュニティの創出について、他にもいくつか革新的な事例を紹介する。

- **Tesco:** 食料品を扱う英国の小売業者。大型店舗の売場スペースを「再利用」し、カフェ、ネイルサロン、ジム、コミュニティルームを備えたより居心地の良い環境を生み出している
- **Rapha:** 英国のサイクリング関連の小売業者。同社の「Rapha Cycle Club」では、限定商品の販売や郊外の専用サイクリングロードの設置のほか、問い合わせ対応や地域情報の発信を行う国際的なサイクリング・コンシェルジュ・サービスも提供している。また、同じような目的を持ったサイクリストたちのための集会場(Raphaの製品を購入できるカフェが中心)を全世界に開設している
- **Waitrose:** 英国の高級スーパー。独自の料理サイトWaitrose Kitchenを開設し、顧客がサイトを閲覧したり、商品を購入したりする時にアイデアやレシピを共有できる場を提供している。Waitrose Kitchenの成功を受けて新たにWaitrose FloristとWaitrose Cellarもオープンし、顧客コミュニティ向けにワンストップのショッピング体験を生み出している
- **IKEA:** スウェーデンを代表する小売業者。自社のソーシャルコミュニティ上で「IKEAファン」が自分のブログや他のフォーラムを通じて交流できる場を提供し、部屋の種類(キッチンなど)や関心のある分野(グリーンリビングなど)ごとに投稿をカテゴリ化している。消費者は自分の新しいインテリアプランや家具のレイアウトを紹介し、他の顧客からフィードバックをもらったり、家具の組み立てなど、顧客が持つ共通の問題について話し合ったりしている
- **Sport Chek:** スポーツウェアやスポーツ用品を取り扱うカナダの企業。トロントの9つの地区でバスケットボールに関する9本の短編ドキュメンタリーを撮影し、同社の#MyNorthキャンペーンの中で公開した。このキャンペーンは、ソーシャルメディア上で8,500回も取り上げられ、約3,800万件の感想が寄せられている



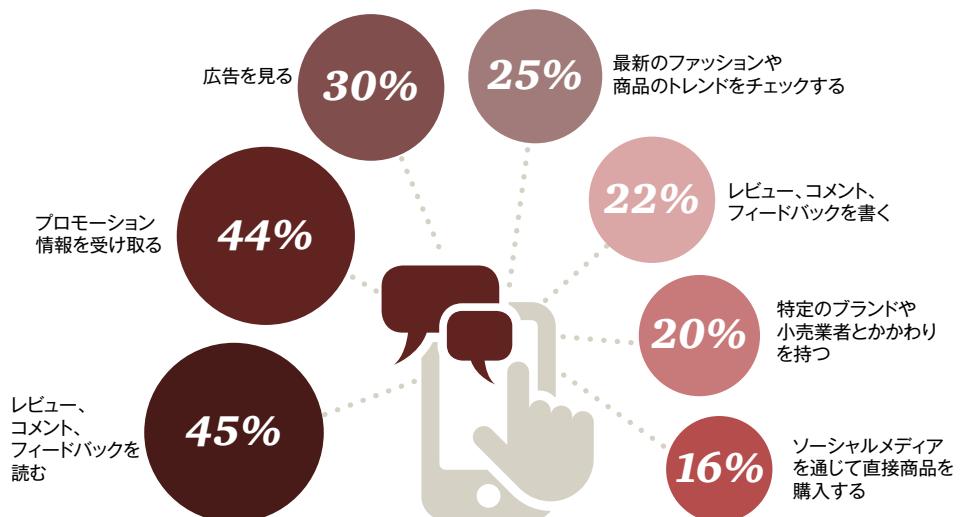
7:ソーシャルメディアは巨大な影響力を持っている

2015年はモバイルの年であると同時に、ソーシャルメディアの年でもあった。ソーシャルメディアはオンラインショッピングの牽引役としてまだ初期段階にあるとはいえ、ソーシャルメディアを通じた口コミや販売はいずれも明らかな成長を続けており、他の全てのオンラインチャネルをしのぐ勢いである。例えば、Internet Retailer の Social Media 500によると、米国上位500社の小売業者の2014年におけるソーシャルメディアを通じた買い物の売上は33億米ドルとなり、2013年比で26%増加した。この成長率は、米国におけるeコマース市場全体の成長率である約16%を大幅に上回っている¹²。

当社のTotal Retail surveyの調査にとっても、2015年は転換期になると見られる。今年は、全世界の調査対象者の78%が何らかの形でソーシャルメディアの影響を受けており、前年調査の68%から上昇した。図17に示すとおり、全世界の調査対象者の43%がソーシャルメディア上でお気に入りのブランドとコミュニケーションを取った結果、そのブランドの評価が高まった、と回答している。調査対象者のうち、お気に入りのブランドと実際にコミュニケーションを取った人に限ると、64%がコミュニケーションを通じてそのブランドを一層高く評価するようになった、と回答している。

図16:ソーシャルメディアは、買い物客の情報アクセスを広げる役割を果たしている

Q:以下に挙げたソーシャルメディアの機能のうち、あなたのオンラインでの購買行動に影響を与えるものはどれですか？

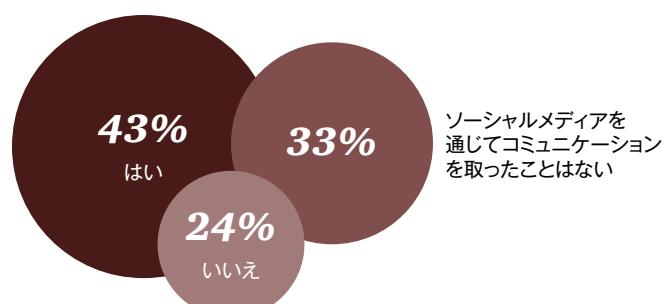


回答者総数: 22,618人

出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

図17:ソーシャルメディアを通じてブランドとコミュニケーションを取ると、通常、買い物客には良い印象が残る

Q:ソーシャルメディアを通じてお気に入りのブランドとコミュニケーションを取った結果、そのブランドを一層高く評価するようになったことがありますか？



回答者総数: 22,618人

出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

¹² Business Insider(2015年6月30日), <http://www.businessinsider.com/social-commerce-2015-report-2015-6>

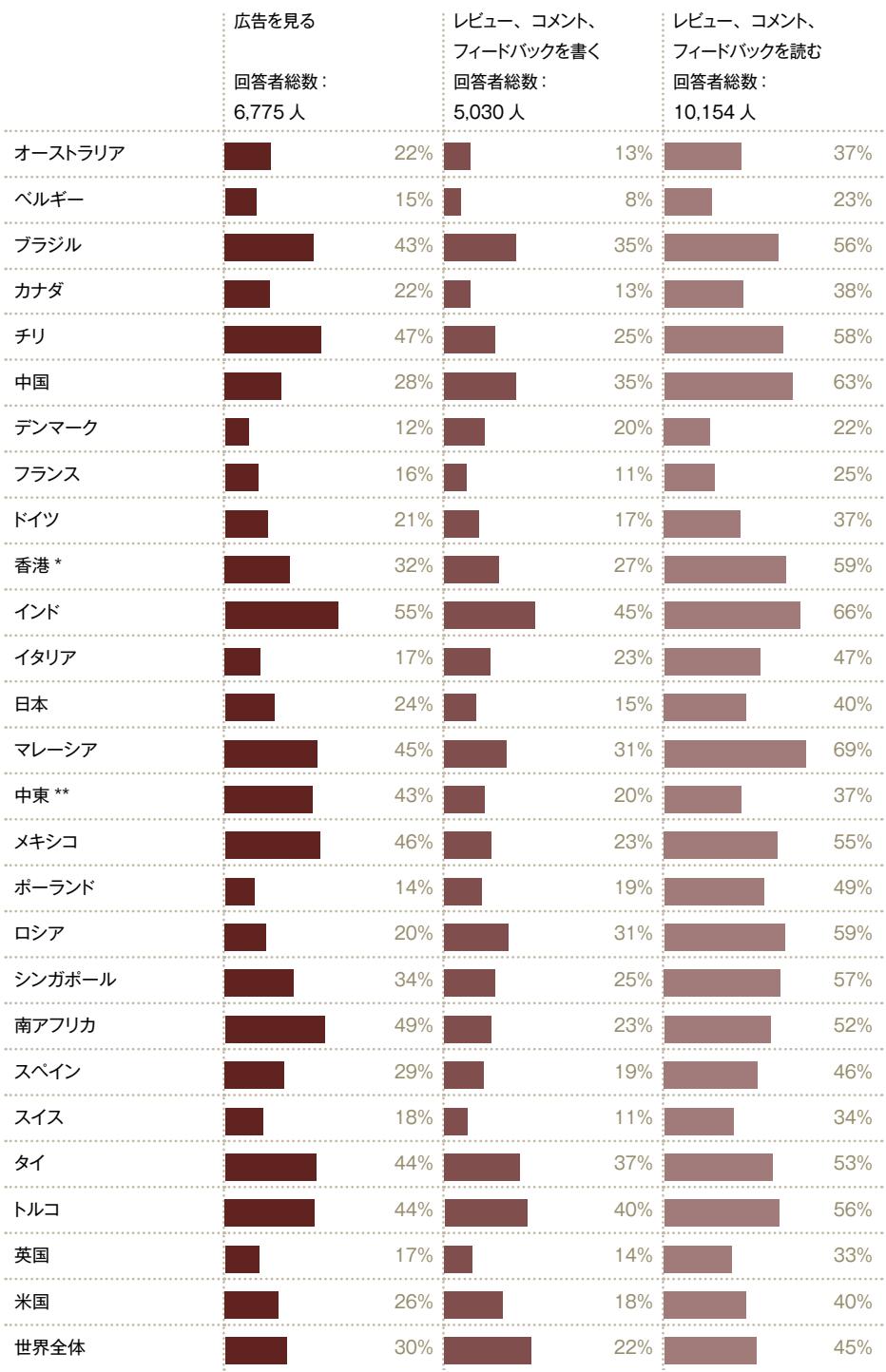
45%の人がレビュー、コメント、フィードバックを読むことでオンラインでの購買行動に影響を受けていると回答している。この割合は新興市場では56%だが、成熟市場では36%であった。国別の内訳を見ると、その差は大きい。例えば、デンマークではレビュー、コメント、フィードバックを読むことで影響を受けた人は調査対象者の22%に過ぎないが、マレーシアでは69%にも上る。次に多いのはインドで66%、その次は中国で63%、その後にチリの58%とトルコの56%が続く。

顧客のレビュー、コメント、フィードバックから影響を受けているのは、消費者だけではない。小売業者にとって、顧客が自ら発信しているこのような情報の波は、リアルタイムで入手ができ、かつ膨大な量のデータとなり、カスタマーリサーチに活用されている。

興味深いことに、ソーシャルメディアの影響力の高まりは、広告宣伝の終わりを告げているわけではなく、当社の調査対象者のうち、30%の人が「広告を見る」ことで購買行動に影響を受けている、と回答している。広告の影響を受けているオンライン買い物客が特に多いのは、インド(55%)、南アフリカ(49%)、チリ(47%)、メキシコ(46%)、マレーシア(45%)である。

図18:ソーシャルメディアは世界各国でさまざまな影響を与えている

Q:以下に挙げたソーシャルメディアの機能のうち、あなたのオンラインでの購買行動に影響を与えるものはどれですか？



* 香港の調査対象者数は100人

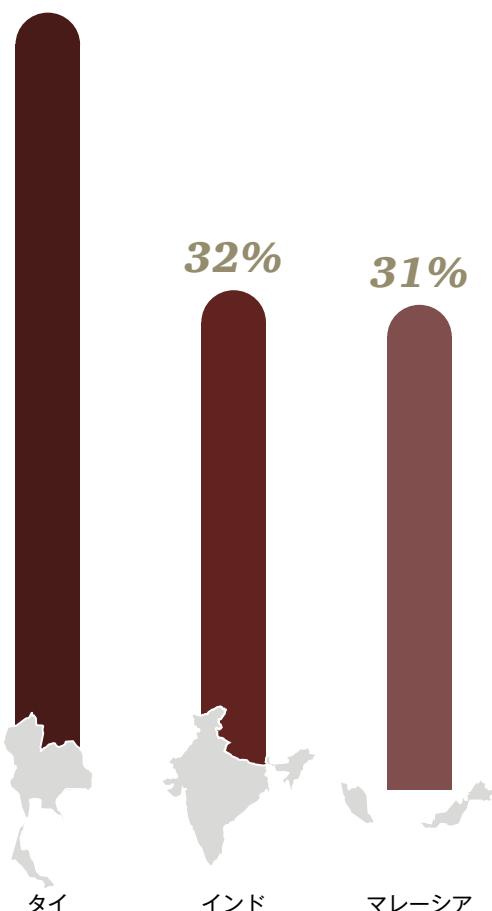
** 中東には、UAE、エジプト、サウジアラビアが含まれる

出典:PwC, Total Retail Survey, 2016

図19:購買チャネルとしてのソーシャルメディア

ソーシャルメディアを通じて直接買い物をすると回答したオンライン買い物客

51%

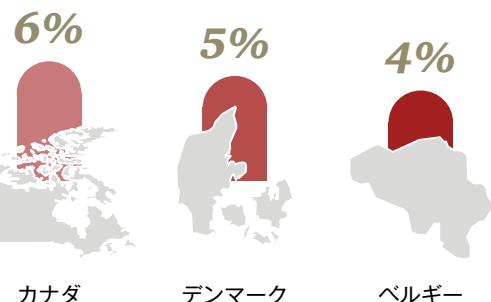


全世界の回答者数: 3,561人
出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

今年はまた、この調査を開始以降初めて、ソーシャルメディアを通じて直接買い物をするオンライン買い物客の数が大幅に増加した。調査対象者の16%がソーシャルメディアを通じて商品を購入している、と回答し、2014年の調査から9%増加した。この点については、各国の消費者の間で大きな違いが見られる。ベルギー、デンマーク、カナダでは、オンライン買い物客のうち、ソーシャルメディアを通じて直接買い物をすることがある、と回答した人は、それぞれ4%、5%、6%にとどまった。一方、タイでは、その割合が回答者の半数以上(51%)にも上り、インド(32%)、マレーシア(31%)、中国(27%)、中東(26%)においても高い。

ソーシャルメディアに関する議論では、どのような場合でも地域と年齢層が極めて重要な要因であることが当社のデータから分かっている。新興市場の消費者がソーシャルメディアの影響を受けている割合(92%)は、成熟市場の消費者の場合(66%)よりもはるかに高い。さらに、ソーシャルメディアでのコミュニケーションを通じてブランドの評価が高まるということに関しても、明らかに大きな差がある。新興市場では、ソーシャルメディア上でコミュニケーションを取ったオンライン買い物客の80%がブランドをより高く評価するようになっているが、成熟市場のオンライン買い物客では47%に過ぎなかった。

全世界の調査対象者の購買行動を見ると、45歳前後から高齢に進むにつれて、ソーシャルメディアの影響力が弱まり始めている。これはまた、ソーシャルメディア上でお気に入りのブランドとコミュニケーションを取るという回答者が全体的に減少し始める年齢でもある。ただし、こうした動向は今後数年間で変化すると予想される。ミレニアル世代(18歳~34歳)と30代半ばの人々、つまり10年以上にわたってソーシャルメディアに触れている買い物客がそのまま中年になるからである。



8:小売業者は「リーディングイノベーター」になりうる可能性がある

優れた小売業者の中でも、長年にわたってイノベーションを続けている業者がどれだけいるかは意見の分かれることもある。

しかし、一つ確かなこととして、現在の消費者は従来の実店舗に加えて、携帯電話、タブレット、PC、ウェアラブル端末を通じてどこからでも買い物ができるシームレスかつ統合されたオムニチャネルの体験を強く欲しており、イノベーション、特に技術的なイノベーションを求めている。

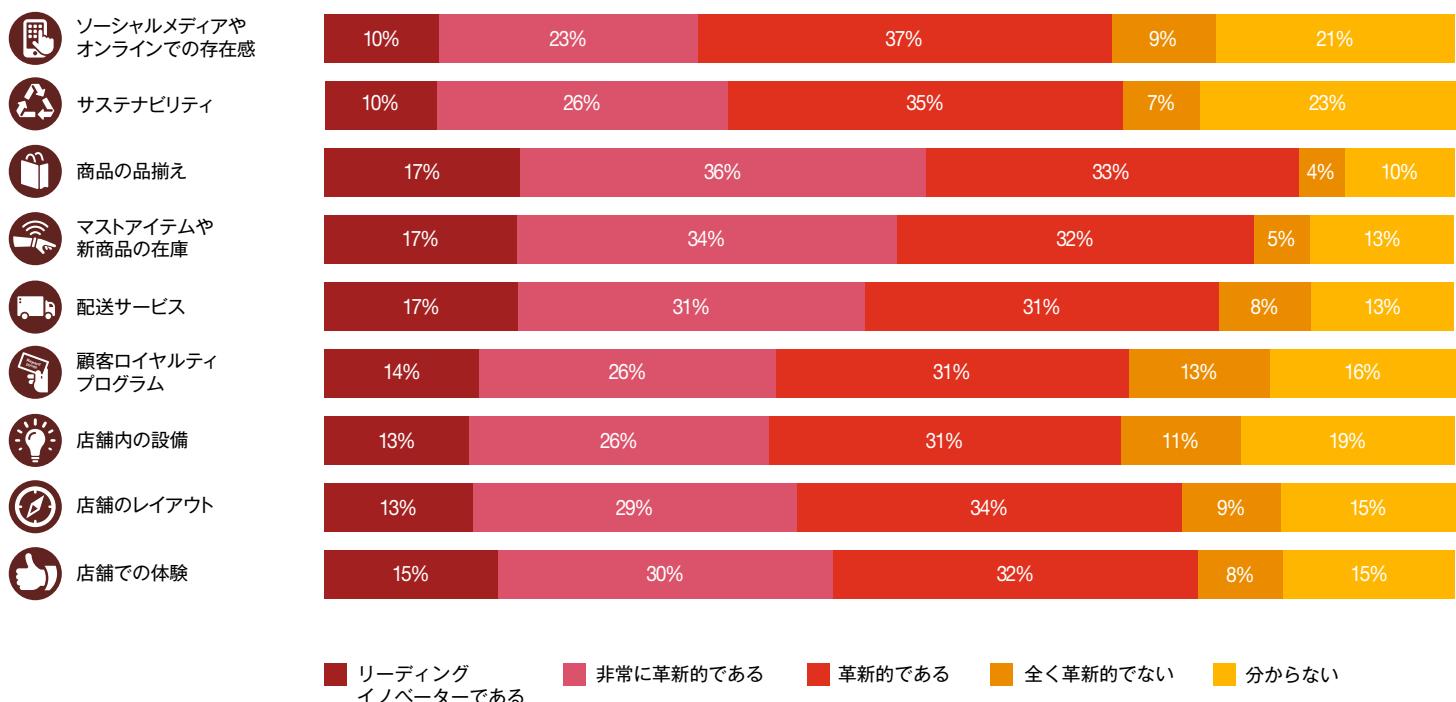
お気に入りの小売業者をどの程度革新的であると考えているか、について回答者に直接尋ねたところ、喜ばしいことに、お気に入りの小売業者を非常に革新的であると見ている回答者が大半を占めた。

図20に示すとおり、「革新的である」、「非常に革新的である」、「リーディングイノベーターである」の三段階に分けて革新性を尋ねたところ、調査対象者のうち、60%を大きく超える人がお気に入りの小売業者はいくらか革新的であると回答し

ている。買い物客は、「商品の品揃え」と「マストアイテムや新商品の在庫」の項目で、お気に入りの小売業者を最も革新的であると認めている。

図20:小売業者のイノベーションに対する評価は、商品の品揃えに関して最も高く、サステナビリティやオンラインでの存在感についてはそれほどでもない

Q:お気に入りの小売業者は、以下に挙げた分野に関してどれくらい革新的であると思いますか？



回答者数の範囲: 22,164 ~ 22,403人

出典: PwC, Total Retail Survey, 2016

お気に入りの小売業者を「リーディングイノベーター」と呼べるほど革新的である、と考えている回答者の割合が少ないことは、小売業者にとっての課題である。17%を超えるカテゴリーで「リーディングイノベーター」は存在しない。回答者のうち、ソーシャルメディアとサステナビリティのカテゴリーでお気に入りの小売業者がリーディングイノベーターであると答えた人は10%にとどまった。世界のオンライン買い物客がソーシャルメディア上でどれだけ活発に動いているかを考えれば、小売業者がこの分野で成長を望むのは間違いない。消費者は、ソーシャルメディアのイノベーションについては非常に高いハードルを設定している可能性があるが、それもまた、小売業者にとっては成長の余地である。

いずれにしても、お気に入りの小売業者に関するこうした冷静な見方は、非常に大きなチャンスであり、投資資金を持つ小売業者にとっては、リーディングイノベーターになりうる可能性が大きいにあると言える。

投資資金を持つ小売業者にとっては、リーディングイノベーターになりうる可能性が大きいにあると言える。



www.pwc.com/totalretail

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@us.pwc.com

オーストラリア

Chris Paxton

T: +61 2 8266 2903

E: chris.paxton@au.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 3674 2583

E: ricardo.neves@br.pwc.com

カナダ

Ted Salter

T: +1 416 814 5856

E: ted.salter@ca.pwc.com

チリ

Luis Enrique Alamos

T: +56 2 2940 0007

E: lealamos@cl.pwc.com

中国・香港

Michael Cheng

T: +852 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

インド

Anurag Mathur

T: +91 124 4620 806

E: anurag.mathur@in.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

メキシコ

Arturo Martínez

T: +52 55 5263 8516

E: arturo.martinez@mx.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

John Wilkinson

T: +27 21 529 2086

E: john.wilkinson@za.pwc.com

東南アジア

Scott Constance

T: +60 17 630 1285

E: scott.constance@my.pwc.com

スペイン

Javier Vello Cuadrado

T: +34 915 685 188

E: javier.vello.cuadrado@es.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

英國

Madeleine Thomson

T: +44 20 7213 1281

E: madeleine.thomson@uk.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

Amie Hinderliter

Total Retailフィールドリサーチ

PwC's Research to Insight (r2i):

Colin McIlheney

Claire-Louise Moore

Ciara Shufflebottom

Bianca Poole

グローバル・レポート・リサーチ・チーム

Denise Dahlhoff, Baker Retailing Center at the Wharton School

PwC

Simon Bender

Irena Cerovina

Anne-Lise Glauser

Mark Pinkerton

Jackie Swanson

Krystin Weseman

デザイン

Karen Montgomery

Bruce Raksnys

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リーダー

haruhiko.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、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208,000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2016年2月に発行した『Total Retail 2016 - They say they want a revolution』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/totalretail

日本語版発刊月：2016年8月 管理番号：I201605-1

©2016 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.