

明日の消費者のために今日から準備する

消費者市場の未来

www.pwc.com/jp



はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックは約1年前から猛威を振るっており、今もなお、さまざまなビジネス分野に大きな試練をもたらしている。世界中の国々が、度重なる壊滅的な感染の波、新たなロックダウン、遅いワクチンの配布に苦慮している中、私たちの仕事、生活、買物のやり方の変化は根付いてきた。長期的な影響は、激変に立ち向かう最前線にいる消費者向け企業にとって最も深く、持続的なものになるかもしれない。

危機の初期には、人々が安全衛生上の要件を満たすために行動を急速に変化させたため、多くの業界トレンドが加速した。消費者の多くはすでに電子商取引の経験があったが、さらに多くの人々がインターネットに飛びつき、これまで以上に食料品やその他の商品をオンラインで購入したり、店頭受け取りや宅配など、店舗外でのフルフィルメントの選択肢から選んだりするようになった。このシフトがどれほど根源的なものであるかを示す

一例として、小売分野における電子商取引の売上高の割合が、Statista社のデータによれば、2019年の13.9%から2023年には22.4%に増加すると予想されていることが挙げられる。また、COVID-19の危機が発生してからの最初の6カ月間で、多くの人々が自分の健康や幸福だけでなく、社会や世界全体のことを考えるようになり、社会や環境に配慮した商品を購入するというパンデミック前からの動きが急速に高まったことも明らかになっている。

消費者が行動を変えるようになってから何カ月も経った今、消費者市場の未来がより明確に見えてきている。本稿では、すでに明日を形作っている5つのトレンドの概要を説明し、チャンスを生かすために不確実性や課題を克服するプランを提供する。



19%

ほぼ5人に1人の回答者が、「毎日オンラインで買物をする」と答えている。

PwC, 『世界の消費者意識調査』。
2021年3月

COVID-19後の世界のビジョン

混乱は困難であるだけでなく、未来へと私たちを導いてくれることも多い。パンデミックに至っては、私たちを突き動かすものである。

図表1：消費者市場の5つのマクロトレンド

消費者市場ですでに起こっていた基本的な変化は、パンデミックの勃発により加速した。本稿では、業界に変化をもたらすと思われる5つのグローバルなマクロトレンドを紹介する。また、このような変化に適応し、それを活用する方法についても考察する。

- 1 未来の店舗：**未来の店舗は、オムニチャネルで体験重視であり、フィジカルな世界とデジタルな世界を融合したものになる
- テクノロジーは今後もオンラインと実店舗に変革をもたらし、急速な変化と革新を余儀なくされる
 - 消費者は、フリクションレスな（煩わしさのない）、テクノロジーを駆使した体験を期待する
 - 小売やメーカーがD2Cモデル（消費者への直接販売）を採用することで、従来のチャネルはますます曖昧になる
 - フルフィルメント体験は、ますます重要な実行ポイントとなる
 - 健康と安全への関心は、小売に残り続ける

- 2 ブランド・レバンス：**社会に配慮した消費行動は、人々が信頼し、自分の価値にあったブランドを求めるために、今後も拡大する
- 消費者は、自分が関心を寄せるブランドへの期待を高め続けている
 - 消費者は、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関するさまざまな懸念事項に対応した、目的志向の高いブランドを求め続ける
 - ブランドが顧客を獲得するためには、意味のある価値提案を明確に示さなくてはならなくなる
 - ソーシャルメディアの世界が、ブランドの認知度や評判に影響を与えることが多くなる



- 3 デジタルサプライチェーン：**未来のサプライチェーンは、ほぼ自律型となり、「スマート」な判断で自己制御する
- 急速に変化する消費者の期待と行動のために、サプライチェーンではより迅速で透明性の高い対応をせざるを得ない
 - オムニチャネルショッピング、複数のフルフィルメントポイント、地政学的問題は、サプライチェーンの課題をさらに大きくする
 - エンド・ツー・エンドの可視化は、効果的なサプライチェーンマネジメントの第一条件となる
 - デジタル化は、サプライチェーンを進化させる鍵となる

- 4 食の未来：**より健康的な商品を求める消費者の要求と、フードバリューチェーンにおける透明性と持続性の向上への期待は、ともに、高まっている
- 食の世界には、ローカル、量産、パーソナライズという3つの主要なトレンドが影響を与える
 - デジタル化されたD2Cのビジネスモデルが発展するにつれ、小売と消費財メーカーが顧客獲得のためにどこでどのように競争するのか、その境界線はさらに曖昧になる
 - 個人の健康や環境の持続可能性への関心、パーソナライズされた製品への欲求は、今後も食品業界に変革をもたらす

- 5 ESGの興隆：**規制当局や取締役会からのESG重視への圧力は今後も強まる
- 長期的な価値創造のためには、ESGへの取り組みが不可欠である
 - ESG課題への取り組みを強化するための規制はあり得る。企業は、ESGの目標や理想を、企業文化や日々の業務行動に組み込まなくてはならなくなる

1

未来の

店舗

未来の店舗は、オムニチャネルで体験重視であり、フィジカルな世界とデジタルな世界を融合したものになる。

私たちが今知っている店舗は、今後進化し続ける。あらゆるもののデジタル化への移行が進み、米国のAmazonや中国のAlibabaといった現代小売業の巨人たちの影響を受けて、実店舗とデジタルな小売の両方にイノベーションが求められ続ける。Uberの先駆的な決済モデルのように、他セクターの企業がもたらす進化によって、顧客が消費のあらゆる面でデジタルソリューションへの期待を抱くようになるため、店舗での体験は変わっていく。

企業は、Webサイト、スマートフォン、実店舗、Instagramや

TikTok、あるいは商品の定期購入や配送サービスなどのサードパーティパートナーを通じ、消費者のいる場所で消費者と出会う必要がある。店頭の商品やサービスをデジタル領域で再構築できない企業は、大きく後れを取ってしまうだろう。

このような変化が加速する中で、小売とメーカーの境界線は曖昧になり、D2C（消費者への直接販売）への参入がますます増加している。消費者市場のバリューチェーンはますます絡み合い、複数のプレイヤーが消費者に訴えかけている。メーカーは以前から、小売のパートナーを飛び越えたいと考えていた。今やユビキタスなデジタルツールが普及したことで、実店舗とデジタル店舗を飛び越して、消費者に直接アピールする機会がこれまでに増えるだろう。PepsiCoやProcter & Gambleなどの大手企業は、まさにそれを実践している。

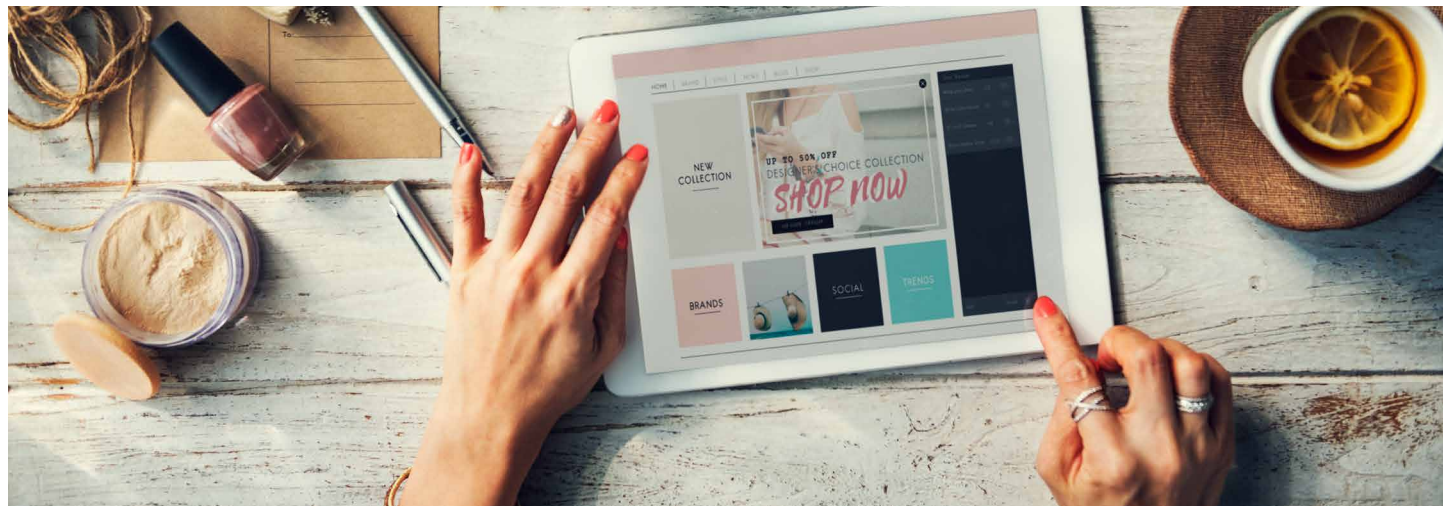
“

COVID-19により、消費財メーカーが消費者の動向を把握し、適切な価値提案を提供する必要性に焦点が当たっている。D2Cのトレンドは、小売業と消費財メーカーにとっての常識を大きく覆しているのである。

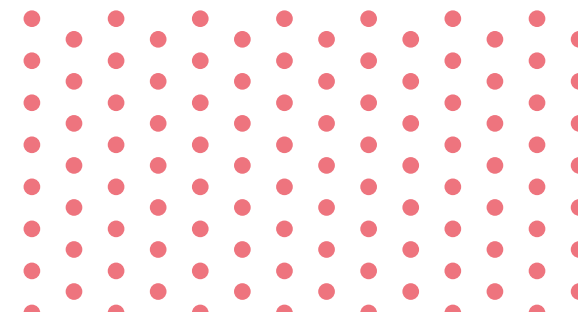
PwC戦略コンサルティンググループ
「Strategy&」 ケイパビリティドリブンストラテジー
& グロース部門
グローバル・マネージング・ディレクター、
Paul Leinwand (PwC米国)



デジタルディスカバリー（最初に情報に触れること）が主流となり、それはもちろん、実店舗にも影響を与える。充実した製品情報、レビューやインフルエンサーからのフィードバックなど、カスタマージャーニーはますますオンラインで始まるようになっていく。実店舗で見て回することは、オンラインで補完され、むしろオンラインに取って代われつつある。特に「COVID-19」の時代においてその傾向が強まっている。そして、オンラインの中では、モバイルが優先されるべきであることは明らかだ。まもなく発表されるPwC『世界の消費者意識調査 2021年3月』によると、携帯電話やスマートフォンを使った買物は、引き続き最も成長率の高いチャネルとなっている。デジタルディスカバリーが今後も成長し続けることは間違いない。あとは、どのくらいの規模で、どのくらいの速さで成長するかを見極めるだけである。



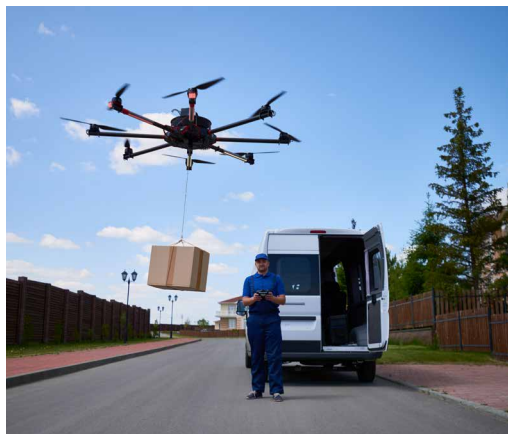
未来の店舗に影響を与えるもう1つのトレンドは、フリクションレスな（煩雑さのない）小売に対する消費者の期待が高まっていることである。小売は、決済を容易にし、オムニチャネルサービス、実現するためのテクノロジー、非接触型の配送オプションを提供することで、できるだけ手間のかからない取引体験を作る必要があるだろう。現在、他の業者にも提供されているAmazonの非接触型決済技術「[Just Walk Out](#)」はその好例であり、多くのスタートアップ企業が[同様のイノベーション](#)で競っている。Carrefourのような小売は、[顔認証](#)を使って支払いを容易にする実験を行っている。ロシア最大の銀行であるSberbankは、スーパーマーケットチェーンのAzбуka Vkusaと協力して、国内の店舗に[生体認証による支払い](#)サービスを導入した。Nikeの「speed shopping」は、買物客が店頭で試したい靴をオンラインで予約するというもので、生体認証による支払いの一例である。買物客が店舗に到着すると、ロッカーに靴が用意されていて、モバイル決済で購入することができ、人と接する必要がある。





今後はフルフィルメント体験がゲームチェンジャーになるだろう。

PwC米国 アドバイザリープリンシパル
Josh Goldman



「店舗外」でのフルフィルメント体験は、あらゆる種類の小売にとって新たな戦いの場となっており、継続的なイノベーションが必要とされている。カスタマージャーニーは、オンラインで始まるかもしれないが、最後は玄関や車のトランクで終わることが増えている。また、Walmartは購入、処方、返品を含む宅配サービスを導入したが、そのようなフルフィルメントの先進企業が設定した基準は、直接の競合相手でなくても、あらゆる業界の企業にますますプレッシャーを与えることになるだろう。

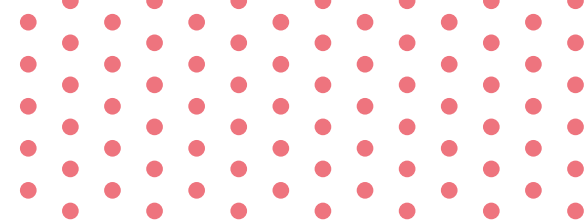
消費者は、注文状況や配送に関する透明性を求め、中にはほぼ瞬時に対応してくれることを望む人もいる。このような体験は重要な差別化要因となりつつあり、サービスや品質についての受けとめ方と密接に結びついている。まもなく発刊予定のPwC『世界の消費者意識調査 2021年3月』は、この事実を裏付けている。全世界の回答者の42%が、オンラインショッピングをする際の最も重要な属性のトップ3に「早くて確実な配送」を挙げている。

消費者にとって、フルフィルメントについての評価は簡単に下すことができ、それが迅速で信頼できる方法で配送されたかどうかにかかわらず、舞台裏の多くの要因がラスワンマイル体験に影響を与えている。小売業者は、パートナーを介して配送するからといって、この重要な顧客接点を忘れてはならない。デリバリーパートナーであろうとなかろうと、顧客の注文、店舗運営、商品配送をつなぐ小売のサプライチェーンこそが未来の店舗にふさわしい顧客体験を創造しており、同時に小売がよりよい収益性で売上成長を実現できるようにするだろう。

長引きつつある健康と安全への懸念は、未来の店舗、特に体験型店舗のコンセプトにとって継続的な課題となるだろう。ショールーム体験は今でも魅力があるが、発刊予定のPwC『世界の消費者意識調査 2021年3月』によると、消費者は、店頭での買物に求める属性として、健康と安全対策を上位に挙げている。実店舗で買物をする際に最も重要な属性を尋ねたところ、調査

対象とした全世界の消費者の33%がトップ3の属性として、製品を見たり触ったりできることを挙げているが、ほぼ同数の31%が健康と安全性の向上も同じように重要であると回答している。消費者が電子商取引を利用するようになったことで、すでに苦境に立たされている多くの実店舗型小売、特にデジタルイノベーションに後れをとっている小売は、さらに厳しい状況に直面することになる。特に食品以外の小売は、デジタル化が進んだ危機後の世界で自分たちの居場所を見つけるのに苦労するだろう。

実店舗はすぐにはなくならないだろう。しかし、実店舗を持っている人が成功するためには、体験が全てであることを認識する必要がある。人々が訪れる目的を見いだすことができ、かつ健康と安全性を優先した店舗体験を創造する必要がある。例えば、食料品チェーンのKrogerが薬局でCOVID-19検査とワクチンを提供しているように、店舗を利用して有用なサービスを提供することができるだろう。また、店舗をコミュニティハブや便利な小型フルフィルメントセンターとして活用することも可能であろう。あるいは、消費者に商品やブランドを愛する他の消費者と交流する機会を提供することもできるかもしれない。VANSは最近、スケーターライフスタイルのメッカである[ロサンゼルスに、小売と展示・娯楽スペースを組み合わせた店舗](#)をオープンした。店舗では、仮想現実（VR）や拡張現実（AR）ツールなど、ブランドプロミスやテクノロジーが提供する最高のものをシンプルに体験できる。



図表2：未来の実店舗

未来の店舗の多くの要素は、すでに存在しているか、あるいは目前に迫っている。このハイテクな新世界の特徴は右のとおりである。



- 1 情報を指先で：**モノのインターネット、磁気チップ、位置情報機能、QRコードなど、さまざまな新技術や成熟した技術のおかげで、消費者は携帯電話やその他のデジタルツールを使って、製品の仕様やレビュー、在庫状況などの製品情報を必要に応じて入手できるようになり、オンラインショッピングのような体験ができる。
- 2 高度にパーソナライズされたオファー：**位置情報マーケティング、AIによるアルゴリズム、その他の新しいテクノロジーにより、小売は消費者の行動に影響を与える手段を増やせる。例えば、消費者が近所の食料品店に到着すると、店舗アプリがその到着を登録し、消費者の購買習慣に合わせて、その日のお買い得情報を通知できる。
- 3 支払いの容易さ：**消費者の思いどおりになるとすると、買物の支払いのために列に並ぶことは過去のものになるだろう。小売は、さまざまなフリクションレス、レジレスな決済手段を導入している。
- 4 体験型小売：**今後、成功する実店舗型の小売は、消費者に店舗に来る理由を作る必要があり、テクノロジーを使って顧客の体験を豊かにする方法を見つけなければならないだろう。
- 5 次世代の自動化：**棚卸ロボット、スマートショッピングカート、ドローン配送が単なるコンセプトから一般的なものになったように、自動化は小売での体験の形を変え続けるだろう。

2

ブランド

レバンス

消費者は信頼できるブランドや自分の価値観に合うブランドを求める。そのため、社会に配慮した消費行動は今後も拡大していくだろう。

消費者は、自分が選ぶブランドへの期待を見直したり、高めたりしている。消費者は、自分たちの価値観や信念を反映した目的志向のブランドを求めており、企業が社会への配慮を実践的で目に見える形で示すことを望んでいる。パンデミックは、消費者の関心の幅を広げた。サプライヤーへの期日どりの支払い、年金債務の履行、COVID-19関連の病気休暇の付与などの問題が、人々の購買決定に突然影響を与えるようになった。私たちは、社会に配慮された消費行動が今後も拡大していくと予想しており、企業にとってはブランド・プロポジション（定義）とブランド・レバンスを強化し明確化する機会となっている。

消費者と従業員の双方が、利益よりも人を優先し、良き企業市民であることを示す企業を評価していることは、十分に裏付けられた事実である。世界的な通信会社であるEdelman社は、ブランドの信頼性に関する年次グローバル調査においてこのような傾向を追跡している。2020年の調査では、回答者の71%が、ブランドが人よりも利益を優先していると認識した場合、そのブランドに対する信頼を永遠に失うだろうと回答していることが分かった。この結果は、PwC米国の調査結果と一致しており、調査対象となった消費者の70%が、ブランドから購入する際に最も重要な要素として「信頼」を挙げている。実際に、ブランドへの信頼は、品質、価値、利便性といった他の重要な購入検討項目と同等になってきている。

“

かつて消費者が要求していたのは品質であり、それは今でも重要だが、今は環境への配慮やダイバーシティ&インクルージョンなどもまた求めている。今ではこれらは全てブランドの要素である。

PwC米国グローバルCMO
アドバイザー・プリンシパル、
Samrat Sharma

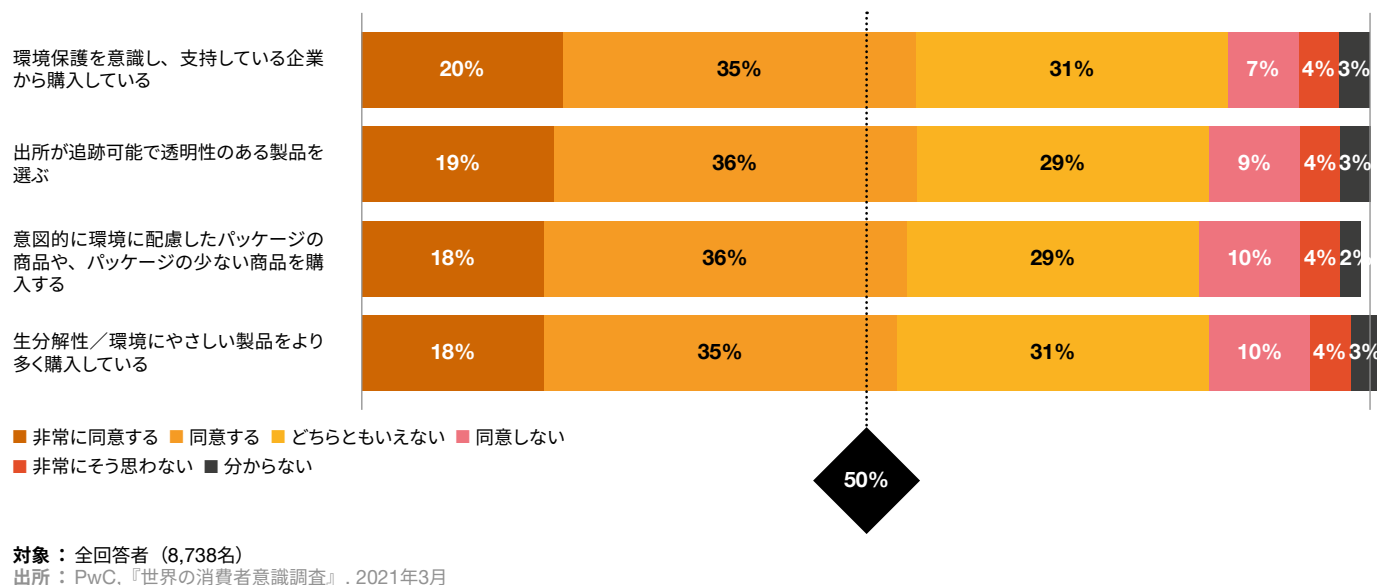
消費者と従業員の両方とブランドを構築できると実証されている方法は、意図的な体験の管理である。PwCのROX (Return on Experience) 調査によると、従業員と顧客の両方とのやり取りを測定して定量化することで、トップライン成長の加速、収益性の向上、特定の顧客や従業員の体験に対するROIの向上など、価値の向上に役立つことが分かっている。

また、消費者や従業員は、自分たちが支持する企業やブランドが、自分たちに影響を与える問題に関与したり、提言したりすることを望んでいる。Edelman調査では、全世界の回答者の大多数（80%）が、ブランドに「社会の問題を解決してほしい」と回答している。また、PwCが米国在住者だけを対象に行った消費者調査では、75%の消費者が、企業はパンデミックの際に環境に良い影響を与える変化を維持すべきだと考えていることが分かった。

企業活動の顕著な例としては、人種差別を強調したナイキの広告、ドイツに本社を置く食品会社Knorrの人種差別的なスーブ製品名の変更決定、Procter & Gambleの女性の地位向上と男女平等を推進する注目のキャンペーンと自然派デオドラントブランド「Native」の買収などが挙げられる。Dove、Jack Daniel's、IKEAなどの消費財メーカーは、パンデミックをテーマにした「we're all in this together (みんな一緒に乗り切ろう)」という広告を展開し、消費者の善意と共感を醸成するとともに、パンデミックの際に企業がどのような支援を行っているかを伝えた。また、ブランドや小売業者は、平等を推進する事業への寄付、組織内の代表性の向上、マイノリティや黒人が経営する企業の製品をより多く取り扱うなどの行動を通じて、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みを強調している。これらの例は、企業のリーダーたちが、バランスシートにとどまらず、関心の幅を広げる必要性に注目してきたことの表れであり、将来的にどのようなことが求められることになるのかの先例を示している。

図表3：世界の消費者意識調査、半数以上がサステナビリティを重視

Q：ショッピングの持続可能性に関する以下の記述について、あなたはどの程度同意しているか、または同意していないかをお答えください。



企業活動はブランドを定義するのに役立つが、ブランドレバンスは、友人や他の消費者、ソーシャルメディアのインフルエンサーが影響力を持つオンラインの世界で形成される傾向が強まっている。この傾向は、当面は続くと思われる。まもなく発刊予定のPwC『世界の消費者意識調査 2021年3月』によると、調査対象となった全世界の消費者の半数以上が、上位4つのデジタルプラットフォーム、すなわちYouTube、Google、Facebook、Instagramを利用している。さまざまなプラットフォームでのプレゼンスを拡大し、インフルエンサーや一般の顧客との関係を強化することで、社会的にアクティブなコミュニティを形成し、新しい消費者にリーチできる。例えば、18歳から24歳の消費者に特に人気のあるTikTokを通じて実現可能である。

流行の最先端を行くFashion Novaは、ブランドレバンスを高めるためのソーシャルメディア活用の方程式を解き明かした。同社は、Instagram上で有名人を含む3,000人以上のインフルエンサーのネットワークを持ち、ターゲットとなる顧客に人気を博しており、しばしば「バイラルブランド」と呼ばれている。また同社は、頻繁に適度にオンラインで交流することで、消費者と強い絆を築いており、顧客がブランドを身につけている姿をタグ付けしたときには、必ず肯定的なコメントをするようにしたり、顧客の投稿を再共有したりしている。

3

デジタル

サプライチェーン

未来のサプライチェーンは、ほぼ自律型となり、「スマート」な意思決定を行い、自己規制を行うようになるだろう。

消費者の行動や期待が大きく変化し、オムニチャネルショッピングや複数のフルフィルメントポイントなどのトレンドにより、需要の予測や形成が難しくなる中、サプライチェーンはプレッシャーにさらされている。パンデミック、異常気象、労働力不足、Brexitや中国との貿易摩擦の高まりに見られるような経済的ナショナリズムの台頭など、他の要因もまたサプライチェーンに影響を与えている。パンデミックやそれに関連する危機が去った後も、複雑な問題がサプライチェーンに影響を与え続けるだろう。

このような不確実性を背景に、効果的なサプライチェーンマネジメントにはエンドツーエンドの可視性が第一に求められる。在庫の場所や状況、在庫の動きを明確に理解し、顧客の需要を正確に把握しなくてはならないだろう。また、サプライチェーンの早い対応と柔軟性を確保することも必要となるだろう。

AIやその他の分析ツールは、高機能なデジタルサプライチェーンの基盤となるだろう。中国の大手電子商取引の[JD.com](https://www.jd.com)や欧州のトレンド的なファッション小売の[ZARA](https://www.zara.com)などのイノベーターたちは、適切な商品を適切なタイミングで入手し、スピーディーに商品を提供することが不可欠な世界において、テクノロジーへの投資が企業に強力な競争力を与えることを実証している。

“

サプライチェーンは常に重要だが、パンデミックでは、エンドツーエンドのフルフィルメントを実現するために、サプライチェーンがいかに重要であるかが強調された

PwC中国コンサルティングパートナー
Steven Zhong

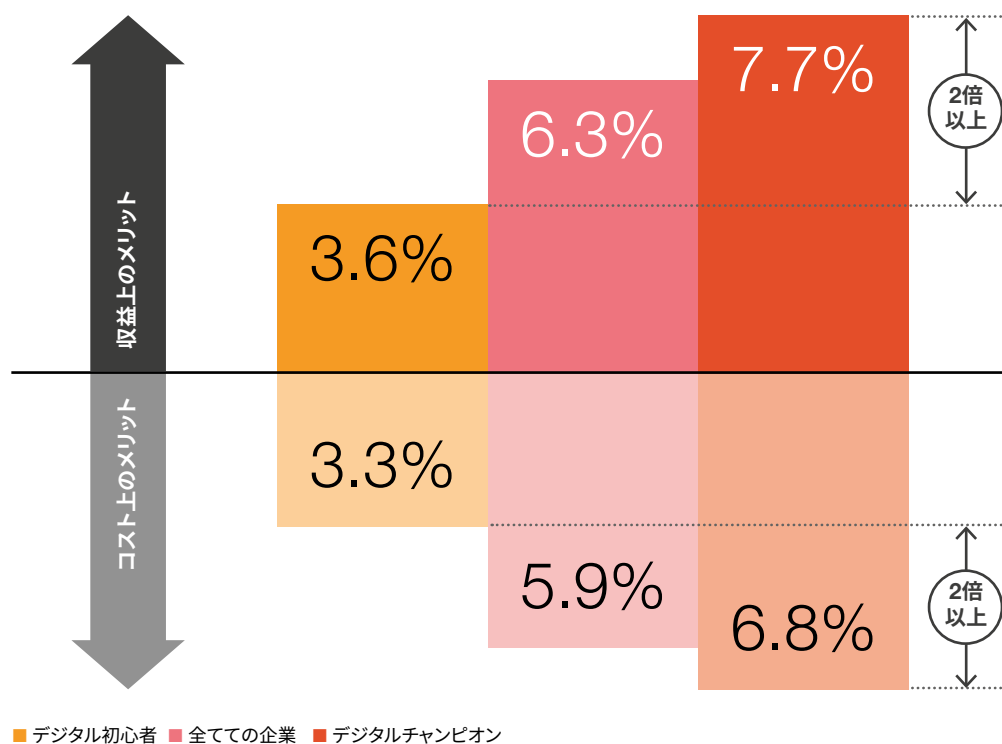
デジタルサプライチェーンは、マーチャンダイジング、カテゴリーマネジメント、店舗オペレーション、財務、税務など、社内の関連機能を全て結びつけ、サプライヤー、物流サービスプロバイダー、顧客、イノベーションパートナーなど、サプライチェーンのパートナーを統合していく。このように結びつくことにより、ほぼ自律型のエコシステムが形成され、調達、生産、倉庫、物流に関する「スマート」な意思決定が可能になるだろう。

未来の**デジタルサプライチェーン**は、AIによって需要と供給を感知し、結びつけることで、より顧客中心のものとなるだろう。消費者に製品を押し付けるのではなく、さまざまな技術的タッチポイントから消費者の需要に関するより流動的なデータを収集し、その情報をサプライチェーンに反映させて活用できるようになる。将来的には、メーカーではなく消費者が、ほぼリアルタイムでサプライチェーンで起こっていることを、本当に支配するようになるだろう。

このようにサプライチェーンが需要の変化に合わせて動的に自動調整できるようになると、特に「**ラストワンマイルの配送**」において、物流上の課題を一部解決できるようになる。また、製品の**全工程**の追跡が可能なブロックチェーン技術があれば、サプライチェーンの透明性が高まり、説明責任や持続可能性を高めることもできる。

図表4：先進的なサプライチェーン機能への投資から利益を得る企業

Q: 昨年、先進的なサプライチェーン機能への投資により、どのような収益とコストのメリットが得られましたか？



対象：1,601社

出典：“Connected and autonomous supply chain ecosystems 2025,” PwC, 2020

“

サプライチェーンのデータは、顧客データと同じ価値水準ととらえる必要がある。

PwC米国
アドバイザリープリンシパル
Brian Houck

“

消費者の半数以上（56%）が、サプライチェーンにおける透明性とトレーサビリティは、製品を購入する際の重要な要素であると答えている。

PwC, 『世界の消費者意識調査』, 2021年3月

4

食の

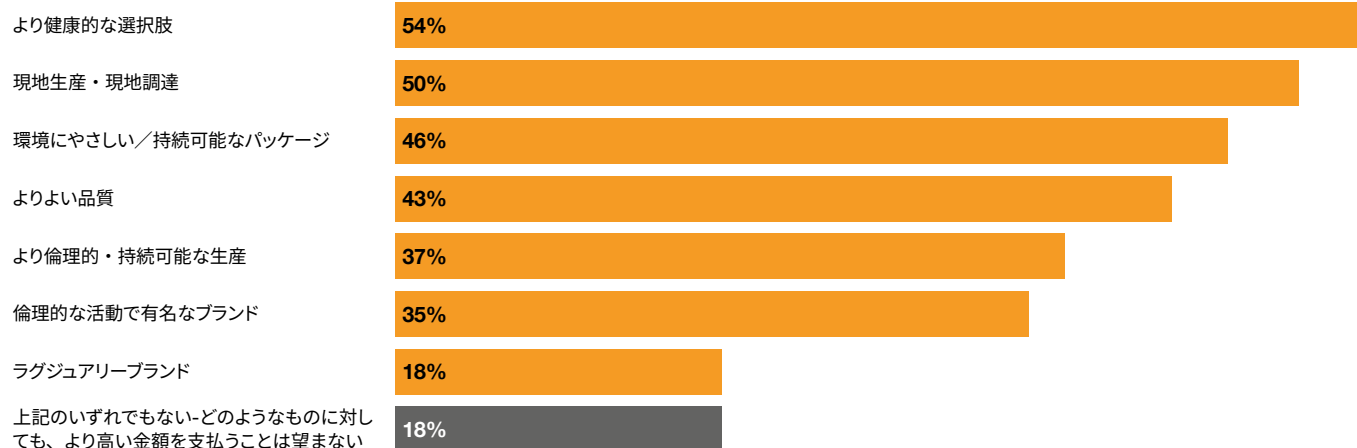
未来

フードバリューチェーンにおける透明性と持続可能性の向上への期待と並んで、より健康的な商品を求める消費者のニーズが高まっている

一般的に、消費者市場の未来を形成するトレンドの多くは、食の未来にも大きな影響を与えるだろう。パンデミック以前でさえ、消費者はより健康的で持続可能なウェルネス製品や食品を求め、特定の食品群を制限したり、サプリメントを摂取したりしていた。PwC『世界の消費者意識調査 2021年3月』では、全世界の回答者の半数が、より持続可能な食生活への取り組みとして、より多くの植物性食品を食生活に取り入れていると答えている。この傾向はさらに加速し、強まっていくと思われる。

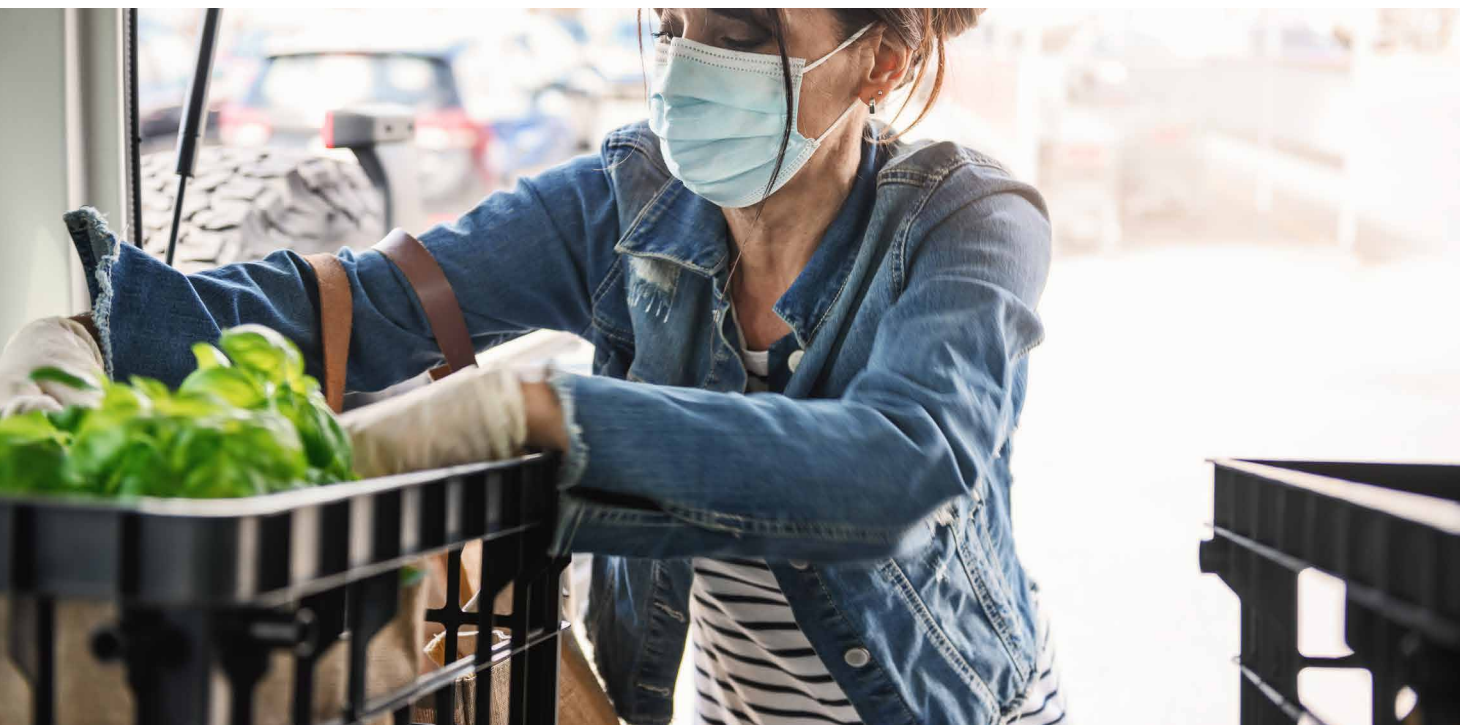
図表5：消費者がより高い対価を払ってもよいと考える食料品の特徴

Q：以下の商品カテゴリーにおいて、あなたはどのような属性の商品に対してより高い対価を払ってもよいと思いますか？（一般食品と飲料を含む食料品）



対象：当該カテゴリーを購入したことのある回答者（7,903）

出典：PwC,『世界の消費者意識調査』, 2021年3月



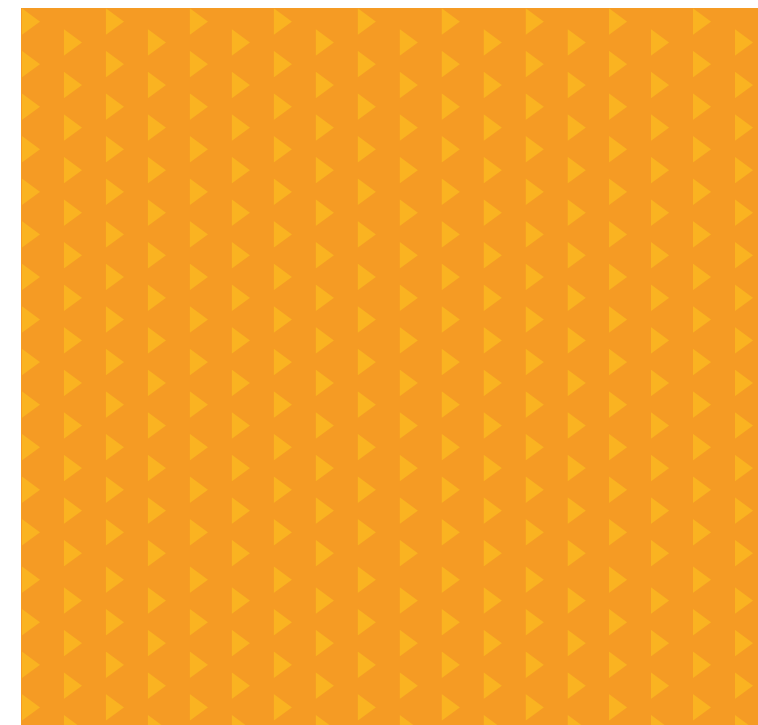
消費者は、包装材の廃棄物削減、サプライチェーンの透明性、公正な労働慣行など、食品業界におけるさまざまなESG課題について、説明責任と透明性を求めている。農産品ビジネス、消費財メーカー、小売など、フードバリューチェーンを構成する全ての関係者は、市場に残り続けたいのであれば、これらの厳しい期待に応える必要がある。

多くの消費者は、持続可能性や価値観の観点から、地元産の製品にも惹かれるだろう。まもなく発刊予定のPwC『世界の消費者意識調査 2021年3月』によると、消費者はこれらの商品にプレミアムを支払っても構わないとしている。しかし、特に特定の商品を購入する際に価格、一貫性、入手可能性を常に重視する消費者もいるため、大量生産された食品は依然として必要とされている。

食の未来もまた、パーソナライズ化（さらには超パーソナライズ化）の進行と、それがデータの収集と追跡によって実現されるがゆえに一部の消費者に引き起こすアンビバレンス（相反する感情や態度を同時に持つこと）によって特徴づけられるだろう。ミールキットを提供する企業や革新的な食料品店は、消費者に健康や食生活に関する質問に答えてもらうことで、すでに高度に精選された食料品の購入体験を提供している。例えば、消費者がグルテンを含む製品を選びたくない場合は、消費者は自分のニーズと期待に応えるようにテクノロジーによって精選された製品を、自分だけの売場で手に入れられるようになる。

ビジネスモデルの変化は、食品業界も作り変えている。食料品小売と消費財メーカーは、消費者への直接販売チャンネルを獲得できるデジタル環境の進化に伴い、お互いと、そして消費者と

どのように関わっていくかを再考している。大手消費財メーカーは、すでに「チャンネルにとらわれない」ことを目指しており、消費者がどこでどのような方法で買物したいとしても、消費者を獲得したいと考えている。食品業界で競争するには、企業もまた革新しなければならないのである。



5

ESG

の興隆

規制当局や取締役会からのESG重視への圧力は今後とも強まっていくだろう。

ESGを重視するようになったのは、消費者だけではない。経営幹部、株主、政府も、ESGへの取り組みは、「あったらいいもの」ではなく「譲れないもの」であることを明確にしている。そして、他の業界のリーダーと同様に、それに対応して価値創造戦略を再活性化させる方法を学ばなければならないだろう。価値創造は今や、財務的な生産性だけでなく、レジリエンスと、社会の幸福に対する企業の貢献に依存していることを認識する必要がある。

このことは、米国の著名なCEOで構成されるビジネスラウンドテーブルが最近発表した「[Statement on the Purpose of a Corporation](#) (企業の目的に関する声明)」でも強調されている。この声明では、企業は株主だけでなく、従業員、顧客、サプライヤー、事業を展開する地域社会など、さまざまなステークホルダーに対して、より広範なコミットメントを負っていると断言している。

環境問題に関しては、各国政府が主導的な役割を果たしている。英国では、企業がより持続可能な方法でパンデミックから脱却できるよう、「グリーンリカバリー」[プログラム](#)を発表した。また、米国の新政権がパリ協定への再加盟を決定したことで、気候変動に対する世界的な関心が再び高まるはずである。

すでに多くの企業が大胆な行動を起こしている。例えば、[Unilever](#)は、2030年までにクリーニング製品に含まれる化石燃料をなくすことを約束し、ネスレは、2025年までにプラスチック廃棄物排出を避け、100%リサイクルまたは再利用可能なパッケージにすることを約束している。

大手企業はコンプライアンスのための規制を待っているわけではないが、パンデミックをきっかけに、消費者市場でサステナビリティやその他のESGに関する追加規制が行われる可能性は考えられる。パンデミックの際に何があっても維持すべきものとされた食料品のサプライチェーンの本質を考えれば、政府や規制当局はサプライチェーンをさらなる精査と規制を必要とする公共インフラの一部と見なすようになるかもしれない。そうなれば、安価な派遣労働者を利用したサプライチェーンは、オフショア契約やゼロアワー契約と同様に、改革の対象となる可能性がある。

まだESGの重要性を認識していないのであれば、ESGを優先順位の低い取り組みではなく、ビジネス上の必須事項として受け入れることが賢明だろう。そのためには、ESGの目標や理想を日々の業務や文化に組み込み、責任ある行動への真摯な取り組みが必要となる。



図表6：消費者市場の回復に向けた注目点



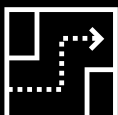
ダメージの修復

- 表面化したオペレーション上の弱点を特定する
- 顧客や従業員との信頼関係の構築を加速する



ビジネスの再考

- 必要に応じて戦略的方向性を調整する
- ブランドポートフォリオを新しい視点で評価する
- 補完的なパートナーシップや他のアクションを見直すことにより、フルフィルメント体験を向上させる
- 実店舗のコンセプトを進化させる
- ESGイニシアチブの優先順位を確立する



オペレーションの再構築

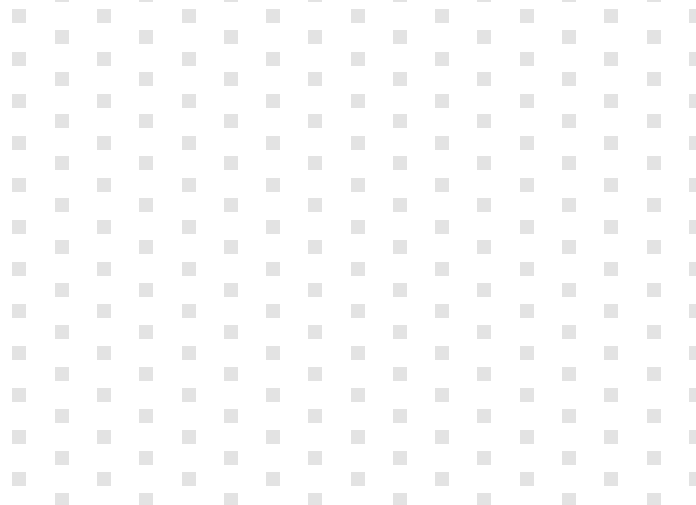
- 不足を補うために必要なテクノロジー投資を行う
- デジタルトランスフォーメーションにより、サプライチェーンの柔軟性と回復力を向上させる
- チャンネル戦略を更新する

修復、再考、再構築

COVID-19の危機はまだ終わっておらず、長期的な影響が続くことはいうまでもない。均衡を取り戻し、ここまで描いてきた未来に向けて前進するために、ビジネスを修復し、再考し、再構成するための方法をいくつか提案する。

ダメージの修復

- **表面化したオペレーション上の弱点を特定する：**危機が発生すると、事業戦略や事業執行の不備が明らかになる傾向がある。脆弱性に対処するための計画を立てる必要がある。これは、新しいテクノロジーを採用して企業全体の分析能力を強化すること、新しい製品やサービスを追加または廃止すること、より迅速な顧客フィードバックループを作ること、フルフィルメント体験にイノベーションを取り入れることなどを意味する。
- **顧客や従業員との信頼関係の構築を加速する：**パンデミック時に発生した風評問題やサービス問題を修復するために、何らかの措置を講じる必要があるだろうか。消費者に自社ブランドでポジティブな体験をしてもらうためには、元気で献身的な従業員が不可欠であることを忘れてはいけない。従業員を大切にすれば、従業員が顧客を大切にしてくれる。顧客を獲得し、維持するための戦いはますます激化しているので、従業員のコミュニケーション、エンゲージメント、エンパワーメントの向上に注力するのは良い時期かもしれない。対外的な活動としては、新たに支援すべき慈善活動を見つけることや、気候変動、人種差別、サプライチェーンにおける農家や業者の待遇などの重要な問題にもっと積極的に取り組むのもよいだろう。



ビジネスの再考

- **戦略と事業の優先順位を見直す：**パンデミックが発生した当初の数カ月間、業界、特に消費財メーカーや非食品系の小売にとって、当面の優先事項は明確だった。それは、重要な労働者の健康と安全に注力し、製品の供給力を維持し、バランスシートを安定させることだった。消費者の新しい行動が定着してきた今、戦略や事業の優先順位を見直す良い機会となる。

検討すべき事項：パンデミックに対応した慣行や方針を維持するか？ レジリエンスを向上させるために、サプライチェーンにどのような変化が必要か？ どの製品、チャネル、消費者セグメントに焦点を当てるか？

この1年、フォーマットの進化が急速に進んだことで、多くの企業は「反映」ではなく「対応」に焦点を当ててきた。パンデミック後の世界が現実のものとなり始めたら、企業のミッション、ビジョン、目標を再検討し、更新することも必要となるかもしれない。

- **ブランドポートフォリオを新しい視点で評価する：**消費財メーカーのリーダーであれば、今日の健康志向の強い消費

者（食事や健康上のニーズを満たすユニークな製品に価値を見いだす若くて豊かな消費者を含む）にアピールするために、ブランドポートフォリオを批判的に評価したいと考えるだろう。消費者の購買力がどの程度回復するか、また、コスト圧力がどの程度になるかによっても異なる。消費財メーカーの中には、自社のポートフォリオから特定のブランドを切り離すところもあるだろう。

近い将来、消費者は必要に応じて購入することを重視するようになると思われるため、より少ないブランドに注力することが必要かもしれない。ブランドポートフォリオを吟味し、バリュープロポジションを再考する際には、地元で生産された製品、より自然でオーガニックな製品、よりパーソナライズされた製品に対する消費者の嗜好も重要な検討事項となる。何で勝負するのか、価格、利便性、品揃え、品質、持続可能性、あるいはこれらの要素を組み合わせるかを考えるべきである。

- **補完的なパートナーシップや他のアクションを見直すことにより、フルフィルメント体験を向上させる：**電子商取引の増加に対応するためには、より優れたフルフィルメントの方法や戦

略を考案する必要がある。特に、ラストワンマイルの配送に特有の物流上の課題を解決することが必要である。

小売と輸送業者は、より効率的で費用対効果の高い方法で配送を一括して行うために、より緊密に連携する方法を見つける必要がある。デジタル化されたサプライチェーンは不可欠だ。その他のソリューションとしては、個人所有の車両や配送員をクラウドソーシングで集めて配送フローを集約して改善したり、Instacart、Deliveroo、DoorDashなどのサードパーティの配送サービスと提携してラストワンマイルの地域配送を実現したりすることが考えられる。また、小売の中には、**配送ハブ**や「ピックアップタワー」を設置して、店舗からの配送機能を向上させ、配送ルートを短縮することで時間とコストを削減している企業もある。

消費者は「オンラインで購入し、店舗で受け取る」という選択肢を選び続けている。ゆえに企業はフルフィルメント体験におけるこの側面を**改善する機会**を探るべきである。これは比較的簡単なことから始められるだろう。例えば、店舗アプリを改良して商品の受け取りを容易にしたり、商品の受け取りや接客を担当する従業員を増やすなどである。

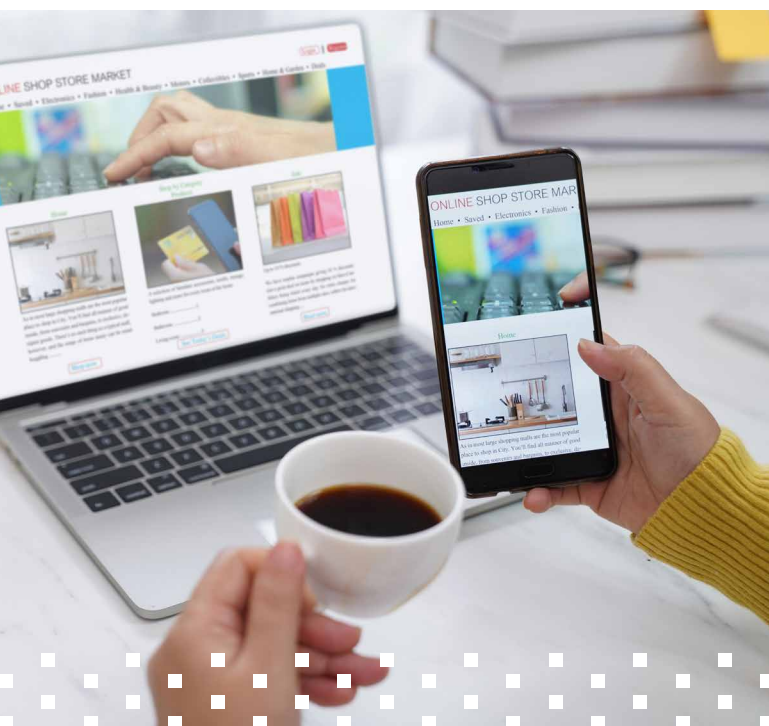


- **実店舗のコンセプトを進化させる：**パンデミックをきっかけに、私たちは実店舗のあり方やその目的について考えさせられた。これからの店舗は、オンラインと店舗の体験の長所を組み合わせ、消費者がショッピングで最も好きなことにアピールし、最も嫌いなことを最小限に抑える必要がある。パンデミック後の世界では、小売のトレンドが目まぐるしく加速しているため、店舗の目的と範囲を絞り込むためには、クリエイティブな反省が必要となる。さらに、パンデミックは、健康と安全の観点から、体験型店舗に新たな課題をもたらす。

パンデミックの後遺症が心配されるが、消費者がオンラインではなく店舗で買物をする理由となるような、魅力的で、夢中にさせるような、そして便利な体験を提供することで、体験で勝負する方法を見つけなければならない。また、フリクションレスな小売に重点を置き、オンラインショッピングの利便性と容易さを再現するデジタルツールを統合する必要がある。これは、買物リストに基づいて買物客を店内に誘導する[スマートショッピングカート](#)の利用や、商品情報や在庫を電子的に閲覧し、試着室に衣料品を届けてもらうことができる[スマートハンガーテクノロジー](#)などが当てはまるだろう。

- **ESGイニシアチブの優先順位を確立する：**消費者、活動家、株主、規制当局からESG課題を強制されるのを待つ必要はない。人々がより社会的、環境的に責任ある行動をとるようになり、コストと労働力の両方を削減することができる。例えば、ホテルは、環境への影響を減らすために毎日のリネン類の洗濯を控えるように促すなど、消費者の行動を効果的に変えてきた。Amazonでは、二酸化炭素の排出量と梱包材の廃棄物を削減するために、買物客に全ての商品を1つのパッケージで受け取るのを待つという選択肢を提供している。また、[Thrive Market](#)は、リサイクル可能な材料を使用し、廃棄物を減らすために高度に設計された梱包方法を採用することで、廃棄物ゼロの食料品小売業者を目指している。これを同社は「箱の中にテトリスのゲームを作る」と例えている。





オペレーションの再構築

- 不足を補うために必要なテクノロジー投資を行う：**パンデミックは、デジタルトランスフォーメーションに後れをとっている企業にとって、特に厳しいものだった。多くの場合、テクノロジーに関する弱点が浮き彫りになっている。クラウドやSaaS（Software-as-a-Service）の普及により、ソフトウェアソリューションの構築や革新が容易になってきている。自社の機動力を高め、業務の煩雑さや複雑さを取り除くためには、どのようなテクノロジーへの投資が必要なのかを自問してみるといい。例えば、サプライチェーンの可視性を高め、活動をより自己組織化するためには、サプライチェーンマネジメントのデジタル面への投資が必要かもしれない。同様に、小売であれば、消費者が製品を仮想的に試することができるように、拡張現実（AR）や仮想現実（VR）などのテクノロジーに投資する必要があるかもしれない。
- サプライチェーンの柔軟性と回復力の向上：**パンデミックは、大規模な混乱や購買行動の急激な変化に対応できないという、多くのサプライチェーンの大きな弱点を露呈した。自社のサプライチェーンがパンデミックの際、どの程度機能していたのか、どこで行き詰まりが発生したのかを評価する必要がある。未来のサプライチェーンに不可欠なエンドツーエンドの可視性と統合性を得るためには、AIやその他のデジタルツールへの投資が必要になるかもしれない。

脱グローバル化への移行や経済的ナショナリズムの台頭を踏まえて、サプライチェーンにおけるリスクや非効率性もまた検討する必要がある。この変化により、企業は調達や潜在的な分裂の観点から、リスクに対する理解を深める必要があるかもしれない。その結果、より短く地域的なサプライチェーンを構築したり、より多様なサプライヤーベースを構築したり、混乱が生じたときに製造や調達をある地域の拠点から別の拠点に簡単に移動できるように冗長性を持たせたりすることが可能になるかもしれない。例えば、中国製の製品に過度に依存することを防ぐための「China plus one」戦略などである。電子機器メーカーのNokiaは、このコンセプトをさらに推し進め、貨物用コンテナを、数時間で新しい場所に移動できる自己完結型の製造拠点に変える「factory in a box」モデルを開発した。

- チャンネル戦略を更新する：**チャンネルの境界が曖昧になりつつある中、消費財メーカーは、実店舗に足を運ぶよりもオンラインでの購入を続ける人々にリーチするために、D2Cプラットフォームを立ち上げたいと考えるかもしれない。消費者に直接販売するチャンネルは、オムニチャンネルを促進するだけでなく、消費者の情報をより正確かつ迅速に得ることができるため、消費財メーカーは市場のセグメンテーションを改善することができるようになる。

未来は今

消費者市場は、COVID-19のパンデミックのかなり前から大規模な混乱を経験している。いくつかのマクロトレンドはすでに浸透していたが、パンデミックが変曲点となった。パンデミックは、これらのトレンドを強めたり加速させたりする一方で、体験型小売の台頭やグローバリズムの期待など、他のトレンドを一時的に停止させた。

このような重要な出来事は、不確実性や余震が残るものの、新たな機会をもたらす明確な瞬間となる。今こそ、たとえ砂が揺れ動いていても、大胆かつ果敢な行動で前に進むべきである。

私たちは、貴社が未来を思い描き、準備するためのお手伝いができることを楽しみにしています。



謝辞

本レポート作成に参加した以下のメンバーに感謝します。

Jonathan Bartley
PwC UK
jonathan.w.bartley@pwc.com

Matthew Egol
PwC US
matthew.egol@pwc.com

Josh Goldman
PwC US
joshua.p.goldman@pwc.com

Brian Houck
PwC US
brian.m.houck@pwc.com

Paul Leinwand
PwC US
paul.leinwand@pwc.com

John Potter
PwC UK
john.potter@pwc.com

Samrat Sharma
PwC US
samrat.sharma@pwc.com

Steven Zhong
PwC China
steven.x.zhong@cn.pwc.com

PwCグローバルネットワーク

PwC Australia
Donna Watt
donna.watt@pwc.com

PwC Belgium
Filip Lozie
filip.lozie@pwc.com

PwC Brazil
Carlos Coutinho
carlos.coutinho@pwc.com

PwC Canada
Myles Gooding
myles.gooding@pwc.com

PwC China
Jennifer Ye
jennifer.ye@cn.pwc.com

PwC France
Sabine Durand-Hayes
sabine.durand@pwc.com

PwC Germany
Christian Wulff
christian.wulff@pwc.com

PwC Hong Kong
Michael Cheng
michael.wy.cheng@hk.pwc.com

PwC Hungary
Peter Biczó
peter.biczó@pwc.com

PwC Ireland
John Dillon
john.p.dillon@pwc.com

PwC Italy
Stefano Bravo
stefano.bravo@pwc.com

PwC Japan
矢矧 晴彦
haruhiko.h.yahagi@pwc.com

PwC Middle East
Norma Taki
norma.taki@pwc.com

PwC Netherlands
Milo Hartendorf
milo.hartendorf@pwc.com

PwC Poland
Krzysztof Badowski
krzysztof.badowski@pwc.com

PwC Russia
Martijn Peeters
martijn.peeters@pwc.com

PwC South Africa
Suleman Jhavary
suleman.jhavary@pwc.com

Anton Hugo
anton.hugo@pwc.com

PwC Singapore (Southeast Asia)
Charles KS Loh
charles.ks.loh@pwc.com

PwC Spain
Roberto Fernandez Humada
roberto.fernandez.humada@pwc.com

PwC Sweden
Peter Malmgren
peter.malmgren@pwc.com

PwC Turkey
Adnan Akan
adnan.akan@pwc.com

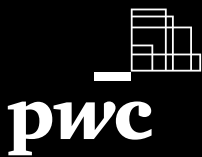
PwC UK
Lisa Hooker
lisa.j.hooker@pwc.com

PwC US
Tyson Cornell
tyson.cornell@pwc.com

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ
www.pwc.com/jp/ja/contact.html





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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを擁し、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2021年2月に発行した『The future of consumer markets』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/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/gx/en/consumer-markets/future-of-consumer-markets/future-of-consumer-markets-report-2021.pdf

日本語版発刊年月：2021年5月 管理番号：I202102-04

©2021 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.