



Global retail trends 2020

# 2020年の リテール業界における 世界的なトレンド

新たな現実（ニューリアリティ）に備える

KPMG International

---

[home.kpmg](http://home.kpmg)

# COVID-19が最も重要な トレンドを加速

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によって、世界中のリテール企業が困難に直面していることは明らかです。しかし、一部の企業は機会を見出しているかもしれません。過去数カ月間で、リテール業界は前例のない不確実性、複雑性および変化を経験しました。この中で、成功するリテール企業もあれば、存続の危機に陥る企業もあるでしょう。

興味深いことに、COVID-19は、リテール業界ですでに起こっていたビジネスモデルの進化、目的の重視、妥協のないコスト削減、消費者の力の増大といった主要なトレンドに拍車をかけています。すなわち、リテールが直面する最近の変化によって、進行中であったこれらのトレンドは、停滞するどころか重要性と緊急性をさらに増しているのです。

本報告書では、すべてのリテール企業の経営幹部がニューリアリティに向けて事業を再構築する際に注目すべき4つの主要なトレンドを取り上げます。これらのトレンドは、世界各地のリテール市場がどのように変化しつつあるか、また、リテール業界がどのように進化しているかを明確に示しています。

本報告書で取り上げるトレンドの詳細については、各国のKPMGメンバーファームまたは本報告書に記載している執筆者までお問い合わせください。



**ルネ・ベイダー (René Vader)**

KPMGインターナショナル  
消費財・小売セクター  
グローバル統括責任者



**ポール・マーティン (Paul Martin)**

KPMG英国  
グローバルおよび  
英国リテール統括責任者

# リテール業界におけるトレンド



プラットフォームの成長により、リテール業界の環境は変化しています。

## トレンド1

リテール業界のビジネスモデルの進化



顧客は利益よりも重要な何かを大切にす企業から購入したいと思っています。

## トレンド2

目的がより重要に



リテール企業はコスト削減と利益ある成長のために、新しいアプローチを採用しています。

## トレンド3

事業にかかるコストの再考

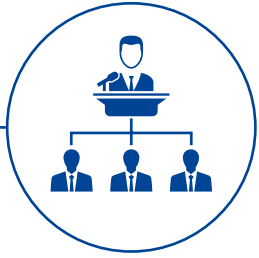


顧客が商品の選択肢の多さよりも入手可能であることを重視するようになれば、ディスカウント店やプラットフォームが成功するのは明らかです。

## トレンド4

顧客の選択を詳細に分析する

興味深いことに、COVID-19は、すでにリテール業界に影響を及ぼしていた主要なトレンドを停滞させるどころか、加速させています。



## トレンド1:

# ビジネスモデルの進化

COVID-19により、ほとんどの地域において実店舗によるリテール活動が停止しています。実際、世界の消費者の大部分が現在何らかの形でロックダウン状態にあり、不可欠なサービス（一般に食料品店および薬局）を除き営業が許可されていないため、実店舗によるリテール活動は不安定な状態にあります。

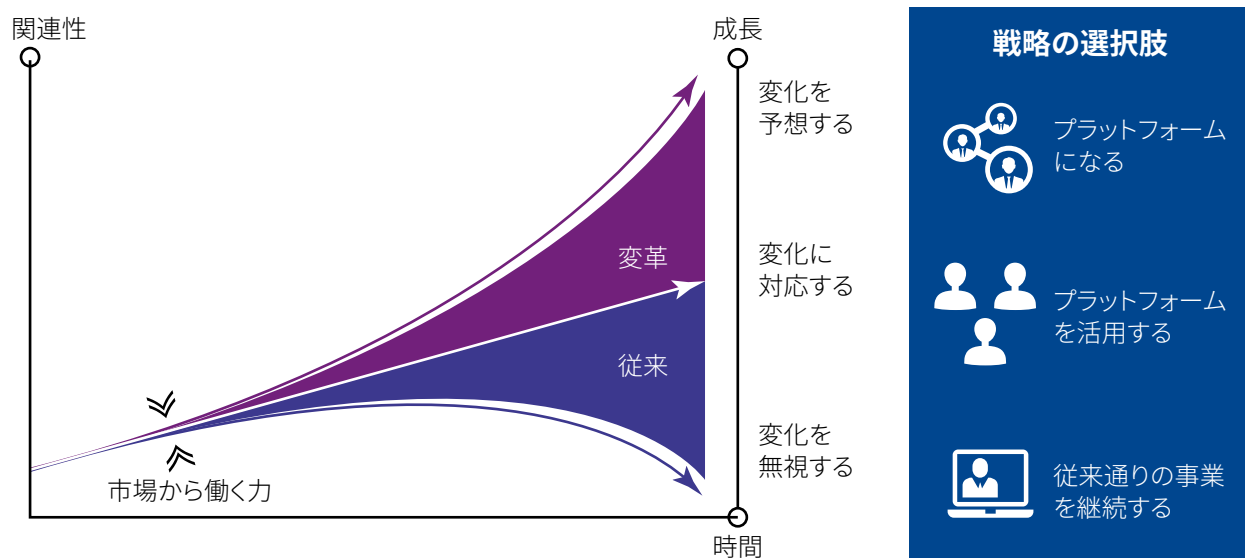
実店舗が古代ギリシャの黎明期からリテール・エクスペリエンスの基盤であることを考慮すると、今日のリテール・ビジネスモデルへの影響は甚大です。

今回の混乱以前から、店舗ベースのリテール活動が全盛期を過ぎたことは明白になりつつありました。多くの実店舗が一時的に成長を取り戻すことは確かですが、実店舗のみで成長を維持できる時代が終わったことは明らかです。既存のオンライン・チャンネルまたは宅配チャンネルを持たない企業は、今般の困難な時期を生き残ることに苦戦するでしょう。

同時に、COVID-19によって露呈した課題により、リテール企業は、自社のバリューチェーンの再考も迫られています。リテール企業は現在、商品の購買・販売だけでなくオンライン・サービス、宅配、データ・アナリティクス、AI、機械学習およびプロセス・オートメーションなどにも優れている必要があります。リテール業界での成功に必要な能力は増える一方です。能力不足やキャッシュフローの課題を考慮すると、リテール企業が現在検討すべきことは、リテールのコア・ファンダメンタルである購買・販売に再注力する一方で、その他の必要な能力を賄うために他社との提携を進めることです。

多くの企業は、これらの重要な能力の一部を賄う手段として、プラットフォーム企業に目を向けています。リテール企業（特に小規模・中規模企業）は、集客増加のためにもプラットフォーム企業に注目しています。実際、今般の困難な時期において、オン

## 21世紀の企業：選択可能な戦略の方向性



### 従来

- 市場参入のスピード
- 拡張可能性
- ポートフォリオ管理の高度化

### 変革

- エンタープライズ・トランスフォーメーション
- データという新たな価値ある資産の活用
- 新たなオペレーション・モデルとコラボレーションの構築

### 戦略の選択肢



プラットフォームになる



プラットフォームを活用する



従来通りの事業を継続する

ライン・プラットフォームが急速に未来のショッピングモールになりつつあることが明らかになっています。

リテール企業にとって、現在の、そして（そうなる可能性の高い）新たな消費者環境下で集客するために、適切なショッピングモールに出店することが、適切な場所に出店することと同様に重要となります。

一般的に、ほとんどのリテール企業にとっての選択肢は、1) プラットフォームとなる、2) プラットフォームを活用する、3) 従来通りの事業を継続するの3つです。

**自社プラットフォームを創設する。**現在、既存の大手プラットフォーム企業と互角のプラットフォーム・エコシステムを構築できる力（能力、財務力、ブランド力）を持つのは、数社のマーケット・リーダーのみです。一方、プラットフォーム創設によって得られる、データや市場へのルート、様々な能力を支配できるといった付加価値は、極めて有用です。

**プラットフォームを活用する。**自身がプラットフォームになるための規模を有さない企業は、プラットフォーム企業との提携が必要となる可能性があります。リテール企業の経営幹部は、ビジネスモデルを計画する一環として、バリューチェーンのどの部分を自社で保有すべきか、どの部分を（すべての関係者が投資する）提携によって実現させる方が効率的か慎重に検討し始めています。

**従来通りの事業を継続する。**全てのチャネルに対応すべく自社のオムニチャネル機能を拡大・成熟させながらも、提携可能な状態にあることが非常に重要です。COVID-19以前から消費者は、セールスジャーニーを進むにつれてチャネルを飛躍的に利用する傾向があり、リテール企業は、カスタマー・エクスペリエンスをシームレスに進化させるためにオムニチャネルアプローチの高度化を必要としています。このような環境において従来通りの事業を続けることは、控えめに言っても困難を伴います。

供給、需要および事業継続における現在進行中の課題により、来年には、多くのリテール・グループが、自社の将来のビジネスモデルを再考した上でそれぞれの選択をしなければならなくなるだろうと私たちは考えます。それにより、業界全体にイノベーションと競争の新たな波が押し寄せることになるでしょう。



## ケーススタディ

# 食料品リテール企業

**背景:**多くの国がロックダウンを開始することが明らかになるにつれ、多くの従来型の食料品リテール企業が宅配サービスの強化・拡大に向けて迅速に対応しました。例えば、英国の代表的な食料品・日用品リテール企業のマークス&スペンサー (Marks & Spencer、M&S) は、食料品宅配サービス企業のデリバリー (Deliveroo) と提携し、いくつかのサービス・ステーション内に出店した自社店舗からの宅配サービスを拡大しました。COVID-19の世界的流行以前にも、M&Sは、自社の食料品事業の配達地域を拡大するべくオカド (Ocado、宅配サービス企業) とのジョイントベンチャー契約に合意しました。これは、将来に向けた決定的なステップとなるかもしれません。

**重要である理由:**ほとんどの食料品リテール企業がしばらく前からデリバリーチャネルの構築をしてきた一方で、当日中やオンラインでの食料品デリバリーの需要が高まったことに加えて実店舗が営業停止となったことにより、各社はビジネスモデルの抜本的な転換を求められました。デリバリーとの提携により、M&Sは自社サービスの規模を拡大することができ、これは、キャッシュフローの改善だけでなく顧客に対するブランドの強化にもつながっています。

**教訓:**自社事業の一部を稼働させておくために、多くの食料品リテール企業が自社のビジネスモデルの前提を迅速に転換し、新興企業とのパートナーシップを見出すことに成功しています。これらのサービスは必要に迫られて生み出されたものではありませんが、将来、ブランドが市場参入するための強力なチャネルへと成熟していく可能性があります。



## トレンド2:

# 目的がより重要に

COVID-19による混乱の初期から、政府および企業の大半は、利益よりも人を優先することを明確にしています。また、全世界の企業が政府の対応要請に応じるために自社のビジネスモデルの変更を進めていく中で、ブランドはその行動と目的によってすでに判断されていたことが急速に明らかになりました。

今般の混乱は、すでに進行していたトレンドを加速させたにすぎません。2018年後半のエデルマン社による調査を検討してみましょう。同調査では、全世界の消費者の3分の2近くが、あるブランドの商品を購入するか否かの判断は、ひとえに社会的・政治的問題に対する企業の姿勢に依拠していると回答しました<sup>1</sup>。

企業の業績は、目的の重要性をさらに強調しています。人々の生活にプラスの影響を示したブランドは、影響が認識されていないブランドの2.5倍の成長を達成していました（過去12か月間）<sup>2</sup>。また、「意義ある (meaningful)」ブランドは、潜在顧客の購買意思が3倍弱、既存顧客の再購入の意思が2倍超と、高いKPIを示しています<sup>3</sup>。意義あるブランドが株式市場平均よりも優れた運用成績（134%）を挙げていることは、驚くべきことではありません<sup>4</sup>。

COVID-19により、顧客は企業に対し、販売する商品や株主に還元する配当より重要な何かを大切にしてほしいと考えていることがわかりました。顧客は、自分が商品を購入するリテール企業には、自分と同じ価値観を反映し、同じ社会的問題に関心を寄せることを期待しています。そしてCOVID-19は、リテール企業が自社の目的を示すための大きな機会をもたらしています。

今年は、リテール企業は事業全体にわたって透明性を向上させることに注力し始めると予想されます。特に注力されるであろう分野は、言うまでもなく、社会が現在の健康問題に対応し回復するのを支援することです。現在の困難な時期にわたり自社の顧客および従業員の支援に尽力している企業は、確実に事態の終息後により強力なブランドロイヤルティを獲得するでしょう。

その一方で、顧客は自分のひいきのブランドが口先だけでないことを期待しています。「意義あるブランド (Meaningful Brands)」調査では、現在、企業とブランドがコミットメントと約束について誠実にコミュニケーションしていると考えられる消費者は約38%にとどまりました<sup>5</sup>。企業による上辺だけの環境配慮、「グリーン・ウォッシング」と認識される事例に対する最近の反動から、消費者はリテール企業に対してかなり高いハードルを設定していることがわかります。

2020年には、優れたリテール企業は、目的のあるブランド上の約束を掲げるということから、目的を成長の指針原則および意思決定のレンズとして活用する状態に移行することが予想されます。つまり、賢いリテール企業は、今般の危機を利用して、自社が目的を語るだけでなく実行する企業であることを示すでしょう。

1 <https://www.edelman.com/news-awards/two-thirds-consumers-worldwide-now-buy-beliefs>

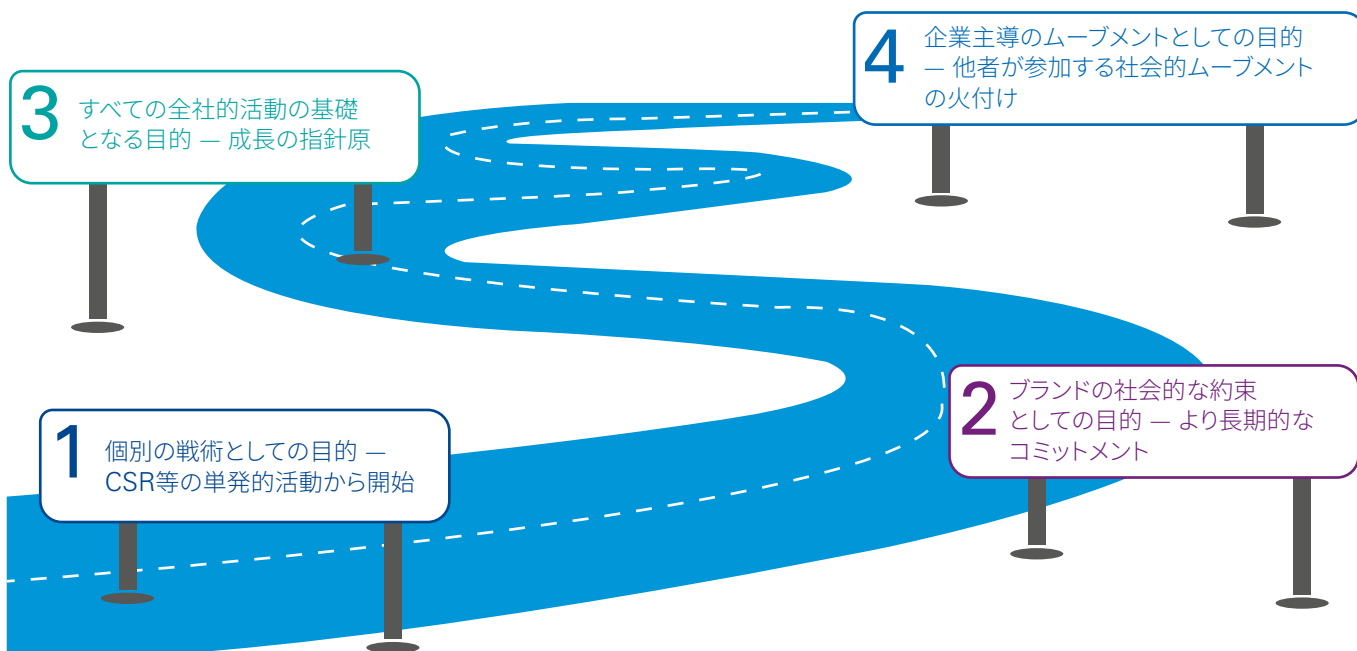
2 Brand Z/WPP/Kantar1

3 Meaningful Brands survey, 2019

4 同上

5 同上

## 目的を重視する企業になるための道



### ケーススタディ

## ファッション・リテール企業

**背景:** バーバリー、ジョルジオ・アルマーニ、ディオール、ラルフローレン等の世界的なトップ・ブランドは、いずれも自社の製造設備を一時的に改変し、医療従事者や患者が使用するマスク、ガウン、医療用オーバーオール等の幅広い個人防護具を製造しています。

**重要である理由:** 今般の世界的混乱の初期においては特に、重要な医療用具が不足する可能性が一般にも強く認識されていました。また、個人防護具の需要は史上最高となり、奢侈的な高級ファッション商品の需要は史上最低となったため、ファッション・ブランドはこの活動により、自社商品の需要が回復するまで工場の操業を継続すること（および一部においてはキャッシュフローをもたらすこと）が可能になっています。

**教訓:** 今般の困難な時期を通じて目的を具現化するブランドは、大衆からの信頼とカスタマー・ロイヤルティを生み出しているだけでなく、社会のニーズに対応するべく政府に協力し、より広い業界と協調する姿勢を示しています。このことは、将来にわたってこれらのブランドに良い効果をもたらすでしょう。



### トレンド3:

# 事業にかかるコストの再考

利益率は、リテール業界の多くの企業においてすでに極めて小さくなっています。英国では、リテール業界の利益率は、2013年から2019年で4%から2.5%に減少しています。現在、あらゆるコストが詳細な分析の対象となり、キャッシュはすべて、たとえ少額であっても積極的に留保されています。今回の事態は今後しばらくの間、コストはいくら削減しても十分ではないという共通理解としてリテール企業の記憶に残ることでしょう。

ほとんどのリテール企業は、利益率を改善し事業を再構築するには従来型のコスト削減策ではもはや不十分であると認識しています。COVID-19対応の直接的な影響の中で積極的なコスト抑制戦略を展開した後であっても、今後数年間で事業を利益ある成長に回復させるためにさらなる努力が必要なことは、ほとんどのリテール企業が認識しています。来年は、既存資産の価値向上のための投資が急増すると予想されます。

投資すべきことがより明らかな領域には、サプライチェーン管理、在庫管理および出荷・入荷の効率性を改善するための新技術が含まれます。これらの領域は、適切なテクノロジーおよびオペレーション・モデルによって成果が挙げられるようになれば多大な価値を生み出す可能性があります。市場にはこれらを可能とするツールやテクノロジーが数多く存在します。

しかし今年は、リテール企業がそれ以外の資産、すなわち店舗、従業員およびカスタマー・ロイヤルティの価値をより詳細に検討し始めることが予想されます。COVID-19のため、これら3つの資産はすべて不安定となり、その価値提案と期待は急速に変化

しています。適切な目的の達成と適切なコストの発生の整合性を図ることがカギとなります。

リテール企業は、収益性が最も高い店舗、形態および商品を識別し、それに基づいていくつかの重要な意思決定を行うため、データ・アナリティクスの活用を積極的に進める必要があります。最近では顧客の期待および需要が極めて大きく変化していることから、従来のアナリティクスのアプローチを見直す必要があります。好業績であった店舗が今後はそうでなくなる可能性があります。

リテール企業が従業員をまったく新しい視点で見るようになることも予想されます。従業員は、単に陳列棚の補充やレジの監督をするだけでなく、ブランドの目的のために価値あるカスタマー・エクスペリエンスを提供するエージェントやアンバサダーとして貢献するようになるでしょう。企業が新たなリモートワークのモデルおよび仮想的な働き方の利用に目を向ける中、本社の役割も変化し始める可能性があります。

最も先進的な企業は、カスタマー・エクスペリエンスおよびカスタマー・ロイヤルティに対し資産と同様の管理を行うこと、すなわち、ロイヤルティの価値強化およびレジリエンス向上のために既存のロイヤルティを慎重に測定し、関係を育むことを開始すると考えられます。

市場がCOVID-19から回復し始める中、利益率へのプレッシャーが継続することは確実です。それでも、リテール企業は単にコストを削減して価格を引き上げるのではなく、既存の資産から価値を創出する新たな方法を模索し始めると予想されます。

## 全世界のリテール業界への影響

### リテール企業によるAIへの投資



2022年

73

億米ドル<sup>6</sup>

### リテール業界におけるAIによるコスト削減



2022年

3,400

億米ドル<sup>7</sup>

### RPAによるコスト削減



効果的に展開された場合、

25-50%

のコスト削減<sup>8</sup>

6 <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/retailer-spending-on-ai-to-grow-7-3bn-2022>

7 <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/12/Report-%E2%80%93Building-the-Retail-Superstar-Digital1.pdf>

8 <https://irpaai.com/definition-and-benefits/>





ケーススタディ

## 宅配サービス

**背景:** 宅配サービスの需要が急増しています。その結果、オカド、デリバラー、Ele.me等の既存の宅配サービス企業の多くは労働力および車両の確保に追われており、一時雇用の求人「ギグ・エコノミー」や接客業において職を失った人にも向けて拡大しています。

**重要である理由:** COVID 19による混乱の初期においては、サプライチェーンが逼迫してラストマイルの配送に甚大な影響が生じたことから、オンライン宅配サービスに対する顧客満足度が著しく低下しました。これを機に、宅配サービス企業が迅速な対応を図ることとなっただけでなく、最近失業した人々に仕事を提供することでコミュニティの健全性に対する自社のコミットメントを強化することにもつながりました。

**教訓:** 需要と販売量が急激に減少したりテール企業がある一方で、自社のサービスおよび価値提案を、今般の変化に迅速に適応させる方法を模索する企業もあります。需要を満たしカスタマー・ロイヤルティを維持するためには、新たな資金や資源の投資が必要となる場合もあります。





## トレンド4:

# 顧客の選択を詳細に分析する

今日の環境では、顧客は選択肢が豊富であることよりも、商品が入手できることをより重視するようになってきました。これにより、多くのリテール企業がオペレーションの方法を変更する可能性があります。

実際、多くの国がロックダウン状態に移行して日用品が品薄になる中、多くの日用品販売企業はより少数の需要の高い商品に焦点を絞り、「必要最小限の範囲」を生産する方法を模索し始めています。そうした中でサプライチェーンの効率性および運転資本指標は大きく改善し、現在まで顧客の苦情はほぼ発生していません。

繰り返しとなりますが、リテール業界全体ですでに進行中であった変化はCOVID-19により加速しています。これまで長期にわたり、顧客にはオンラインを通じてほぼ無限の選択肢が提供されてきました。オーガニックの乾燥トマトで作ったケチャップであれ、ブルーベリー味のケチャップであれ、すでにマスタードが混ぜられているケチャップであれ、混乱が起きる以前は、消費者はスマートフォンを数回タップするだけで、何百種類ものブランド、味、サイズおよびパッケージのケチャップを見つけることができました。

近い将来、顧客の期待は再び変化します。私たちの見解では、生き残るのは2種類のリテール企業、すなわち、種類は少ないものの厳選された商品を提供するリテール企業と無限の選択肢を提供する企業のみと考えられます。その中間の企業は最も苦戦することになるでしょう。

また、私たちは、リテール大手は3つの重要領域、すなわちカスタマー・ロイヤルティ・プログラム、顧客データ、およびショッピング・エクスペリエンスをより簡単・安全・効率的にするためのテクノロジーへの投資をより明確に検討することになると予想します。

まずはカスタマー・ロイヤルティ（あるいはその不在）について論じます。最近（COVID-19以前）の英国の顧客調査では、現在

利用している食料品・日用品リテール企業を変更する可能性があるという回答した消費者は42%、利用している家電リテール企業にロイヤルティを示さなかった消費者は39%、免税店を変更する可能性があるという回答した消費者は約3分の1に上りました。この調査では、これらの3つの区分における顧客離れだけでも1,000億英ポンド（1,290億米ドル）弱の損失が生じると推定しています<sup>9</sup>。

その対策として、リテール企業はロイヤルティ・プログラムをさらに高度化し、従来型のポイント制度を廃止し、代わりに、消費者の自社エコシステムへの定着を促すような方法で複数の商品およびサービスを一体で提供できる統合・統一されたリワード・プログラムを創出する必要があります。

次に、リテール企業は顧客データの収集および分析のためのより幅広いモデルとアプローチを模索する必要があります。統合リワード・プログラムがそのソリューションの一部となるかもしれません。多様なプラットフォームへの参加も関係してくるでしょう。ただしリテール企業は、価値の提供および関連性の向上のためだけでなく、より多くより豊かな顧客データを入手するためにも、自社の顧客エコシステムにおいて他社と提携する方法をより優先して検討し始めると考えられます。

リテール企業が新規および新興テクノロジーへの投資を強化することも予想されます。例えばスマート・スピーカーを通じた音声注文は、革新的な企業がより便利なオンデマンドの注文エクスペリエンスを（特に、隔離措置から生じたショッピング環境に関連して）提供する機会となっています。ほかには、自社のロイヤルティ・プログラムの価値向上にブロックチェーンを役立てる方法を模索している企業もあります。

最終的には、選択肢を減らす方向へ移行することが、サプライチェーンの効率化、コストの低減および顧客満足度の向上につながると思われれます。



ケーススタディ

## 中国の中小企業

**背景:** 中国最大級の消費者プラットフォームであるアリババは、現在の感染拡大および経済的困難の時期において中小企業の回復・成長を支援することを目的として、「春雷計画2020」を展開しました。同社はリソースの支援およびファストトラック・プロセス（審査等手続きの簡素化）等の機能に加え、手数料の引下げおよび「即時前入金」サービスの延長を通じた有利な決済条件を提供しています。

**重要である理由:** 中国の2大消費者プラットフォームであるテンセントとアリババは、すでに中国の中小企業の半数以上の主要チャネルとして利用されています。これらのプラットフォームはCOVID 19以降ネットワークを通じた中小企業支援に乗り出しており、自社のeコマース・エコシステムに数百万のマーチャント（中小事業者）を新たに登録しました。アリババは2008年の経済危機の際にも同様の一連のプログラムを実施し、4,000万社の中小企業を利用者として獲得しています。

**教訓:** オンライン・プラットフォームは、人々が接触を避け店舗が営業を停止する中で、取引量および需要を拡大しているだけでなく、数百万の中小企業およびマーチャント（中小事業者）の登録を獲得しています。これらの登録は、オンライン・プラットフォームによるエコシステムの拡大および顧客データの充実化に加え、そしておそらく最も重要なことに、カスタマー・ロイヤルティの強化にも役立ちます。

# お問合せ

本調査レポートに係るお問い合わせは、以下のKPMGジャパン 消費財・小売セクターメンバーまでお願いいたします。

## KPMGジャパン 消費財・小売セクター メンバー

### 中村 吉伸

パートナー  
株式会社 KPMG FAS  
Yoshinobu.Nakamura@jp.kpmg.com

### 佐々木 雅広

パートナー  
有限責任 あずさ監査法人  
masahiro.sasaki@jp.kpmg.com

### 川島 牧雄

ディレクター  
KPMGコンサルティング株式会社  
Makio.Kawashima@jp.kpmg.com

### 伊藤 勇次

パートナー  
株式会社 KPMG FAS  
Yuji.Ito@jp.kpmg.com

### 山本 勝一

パートナー  
有限責任 あずさ監査法人  
shouichi.yamamoto@jp.kpmg.com

### 山口 祐二

パートナー  
KPMG税理士法人  
Yuji.Yamaguchi@jp.kpmg.com

### 梶川 慎也

ディレクター  
株式会社 KPMG FAS  
shinya.kajikawa@jp.kpmg.com

### 箕野 博之

パートナー  
KPMGコンサルティング株式会社  
Hiroyuki.Mino@jp.kpmg.com

### 伊東 康彦

パートナー  
KPMG税理士法人  
yasuhiko.ito@jp.kpmg.com

### 大谷 秋洋

パートナー  
有限責任 あずさ監査法人  
akihiro.ohtani@jp.kpmg.com

### 佐久間 俊一

ディレクター  
KPMGコンサルティング株式会社  
Shunichi.Sakuma@jp.kpmg.com

### 水野 正夫

パートナー  
KPMG税理士法人  
Masao.Mizuno@jp.kpmg.com

## 問い合わせ先

### KPMGジャパン セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

## home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2020年5月に発行した「Global retail trends 2020」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 20-1045