



Future of Retail

「小売」から
「消費者向け商取引」への移行

ダイジェスト版

2021年1月

home.kpmg/futureofretail

序文



Paul Martin
Chair, Global Retail Steering
Group & UK Head of Retail
KPMG in the UK

今は小売セクターにとって、自分たちのビジネスの今後について深く考えなければならない時です。2020年に小売セクターは広範囲に及ぶ混乱を経験しましたが、ポジティブなニュースとしてさまざまなワクチン開発の発表もあり、小売業者には、その後続く「ニューリアリティ」に目を向け始めることが必要とされています。ただ1つ確実なことは、小売セクターのビジネスは、多くの側面において「COVID-19」という言葉が世界経済を震撼させる前の状態には戻らないということです。

最近私たちが経験している、購買行動、労働力モデル、チャネルミックスおよびビジネスモデルに対する変化の多くは、過去10年間にわたって私たちKPMGが伝えてきたトレンドであるということをごここで強調しておきます。多くの場合、COVID-19はそれらの変化を5年から10年加速させています。行動を起こすこと、そしてその行動が遅れないようにすることはさらに重要になっています。よく言われることですが、新しい課題は、新しいビジネスモデルで市場を創造して支配する新しい機会をもたらします。それが今日ほど真実であったことはありません。

今日から明日への移行は簡単ではありません。小売業者は、将来に影響を与えるトレンド、長期的な事業戦略、および今後の方向性を考える能力を新たに見直す必要があります。足元のトレンドが将来のビジネスモデルをどのように加速させていくのかを明確にイメージする必要があります。そうすることにより、実現に向けた明確で実践的なルートを描くことが可能となります。

この観点から、私たちは、現在世界の小売セクターを取り巻く環境に影響を与えている変化を示す重要なシグナルと、市場が変化している理由を探り、将来の有望なビジネスモデルがどのようになるかを説明します。また、今日の「現状維持」から明日の「あるべき将来」に移行する方法を探り、組織を将来へと動かすために必要な、主要な機能と戦略について説明します。

タイトルが示すように、私たちはこの移行を「小売」から「消費者向け商取引」への進化として捉えています。これは、小売セクターの企業が昔ながらの実店舗を必要とせずに、製品やサービスを提供することが増えていることに象徴されます。そのように企業が進化するにつれて、多くの人々は、彼らが本当にまだ小売業者と呼ばれるべきか、疑問を持ち始めるかもしれません。

私たちは、この見解が、セクターのリーダーや利害関係者に、自信を持って将来に向かって前進するために役立つ貴重な洞察を提供することを願っています。これらのテーマについてさらに詳しく討議するか、あるいはKPMGが組織の変革を加速するのにどのように役立つかを調べるためには、現地のKPMGメンバーファームまたは本冊子の最後に記載されている著者にご連絡いただくことをお勧めします。

目次

変化の兆候－なぜ小売市場が変化しているのか？

混乱が加速している 04

ビジネスモデルとパートナーシップ 06

顧客 08

事業を行うコスト 10

存在意義（パーパス） 12

未来への展望－小売市場はどのようなになるか

有望なビジネスモデルが出現 14

成功するビジネスモデルの基盤 16

今日から明日への移行－どのように移行を実現するか

繋がる未来に向けて 18

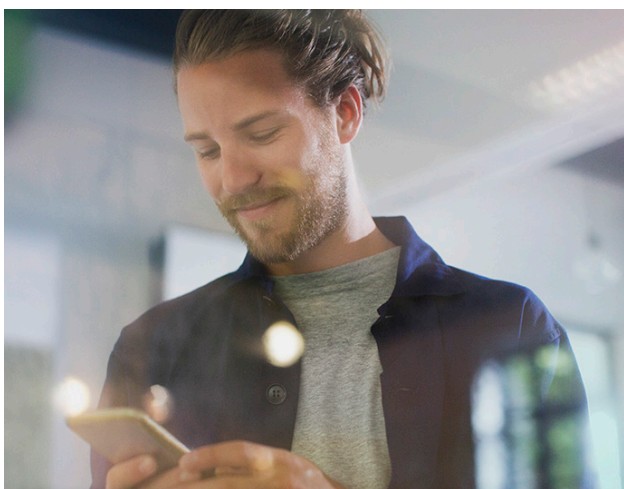
KPMGジャパン消費財・小売セクターメンバー紹介 20

変化の兆候： 混乱が加速している

COVID-19が至るところで脅威となるずっと前に、小売セクターは大規模な変革を遂げていました。

昨今の危機は、さまざまな迷いを断ち切るきっかけとなりました。小売業者が今後数ヵ月で行う選択は、今後5年以上にわたる成功に影響を与えるでしょう。

消費者の新しい購買活動に適応し、労働力の新たな活用方法を迅速に受け入れることができる小売業者は、混乱が加速するこの時代において、ほぼ確実に競争上の優位性を有することになると言えます。

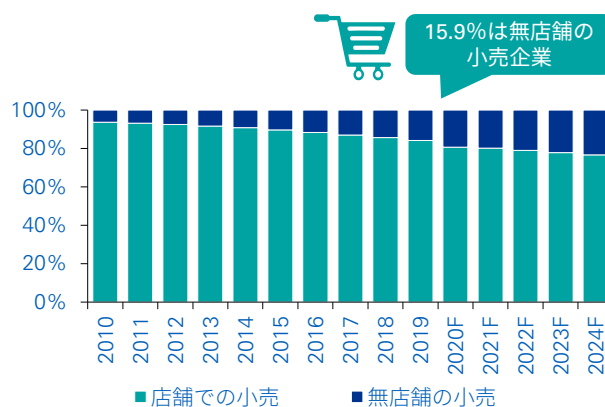


現在の混乱は、既存のトレンドを加速させたに過ぎません。実際、パンデミック前からの変化は、ほんの数個の統計で簡単に説明できます。eコマースの小売売上高は2010年から2024年の間に（年平均成長率で）約17%増のペースで拡大すると予想されます。

次に急成長しているチャンネル（量販店）は、その期間に年3.4%のペースでしか成長しないと思われます。そして、パンデミックが発生する前に、売上の約16%がすでに無店舗販売で生じていたという事実を考慮してください。オンラインチャンネルとデジタルチャンネルへの移行はすでに順調に進んでいるのです。

パンデミックは混乱を増幅させました。一部の市場において、消費者はロックダウン中に基本的にはオンラインショッピングに限定することを要求されていました。店舗での小売は中断されました。一部のビジネスモデルは繁栄しましたが、他のビジネスモデルは早々に立ち行かなくなったのです。

グローバルでの店舗と無店舗



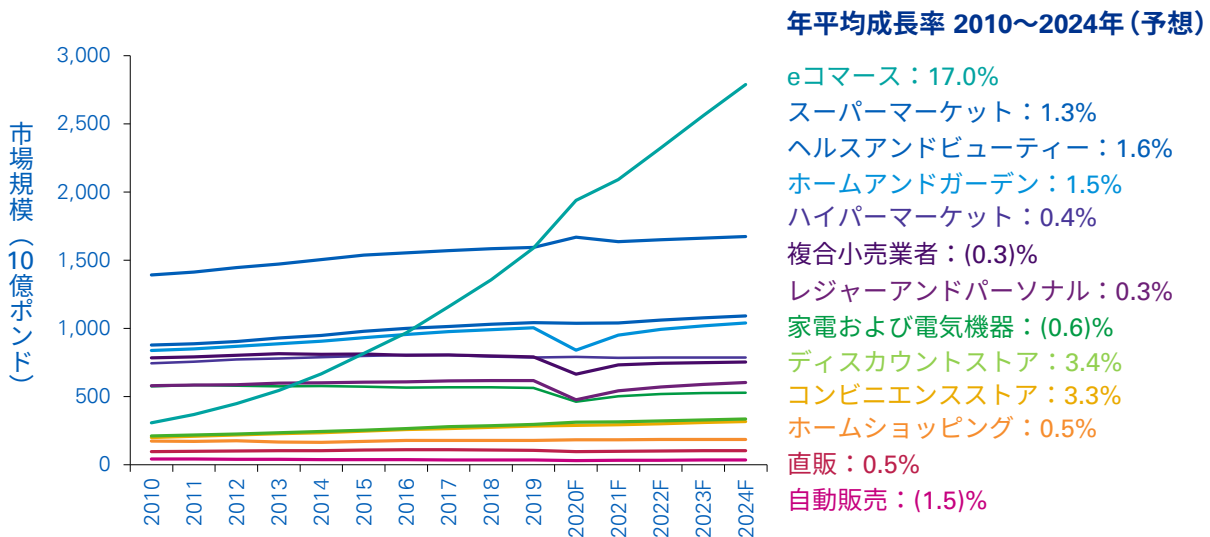
出典：Euromonitor, accessed 19 November 2020



実質GDPは2020年に世界全体で3.1%減少したと予想されていますが、一部のエコノミストは2021年に5.7%の成長を予想しています。インフレ率もまた、再び上昇し始めます。そして、パンデミックが終息を迎えるにつれ、ニューリアリティのもとで、消費者が購入パターンと購買活動の優先順位をさらに発展させると私たちは予想しています。

消費者の新しい購買活動に適応し、労働力の新たな活用方法を迅速に受け入れることができる小売業者は、混乱が加速するこの時代において、ほぼ確実に競争上の優位性を有することができるでしょう。

グローバルチャネルの概要



出典：Euromonitor, accessed 19 November 2020

変化の兆候：ビジネスモデルとパートナーシップ

実店舗を基礎とした小売業者がその最盛期を過ぎ、オムニチャンネルに代表されるプラットフォームとしてのエコシステムが成長するとともに、新たな競争とビジネスモデルの発展が起きている。

実店舗を基礎とした小売業はすでにその最盛期を過ぎていました。パンデミックは、非デジタルのビジネスモデルにさらなるプレッシャーをかけたと言えるでしょう。

多くの実店舗は今後数年間で成長軌道に戻る可能性があります。実店舗だけで成長しようとする人々は確実に苦労するでしょう。これは、小売業のビジネスモデルがもはや存続できないのではないかとこの疑問を投げかけているということでもあります。約10年前まで、小売業のビジネスモデルは、数世紀とまではいなくても、数十年の間ほとんど変わっていませんでした。最も成功した小売業者は、目的の製品を調達し、出荷し、実際の場所で販売するのに最も優れた小売業者でした。現在、市場へのルートが進化するにつれて、この成功の秘訣は変化しました。従来の小売業のビジネスモデルは崩壊したと言えます。

小売業者が将来的に成功するには、速度を上げて進化し、プラットフォームとしてのエコシステム、真のオムニチャンネルプレーヤー、またはニッチな市場に焦点を当てた小規模なスペシャリストのいずれかになる必要があります。

この移行には速度、資本および能力が必要です。大半の組織でこれらすべてを豊富に利用できるわけではないため、多くの組織は積極的に提携を検討する必要があります。

プラットフォームビジネスモデルは、すでに多くの消費者中心の業界を支配しています。実際、世界の（時価総額による）10大企業はすべてプラットフォームプレーヤーです。多くの市場でプラットフォームが支配的です。中国のeコマース市場であるAlibabaは、検索市場を支配するBaiduおよびインドの決済市場を獲得するために動いているPaytmとともに、ますます大きな市場シェアを獲得しています。

投資家は確かに、プラットフォームのビジネスモデルが将来のビジネス環境を支配し続けると信じているようです。2019年の調査*によると、プラットフォームプレーヤーは、2009年から2019年までの10年間で、売上高を2倍から4倍に成長させた従来型のビジネスと比較して、約9倍の成長を遂げています。過去10年間で、上位7つのプラットフォームの時価総額は1,000パーセントを超えて増加しました。

/// 将来的に成功するには、小売業者は速度を上げて進化し、プラットフォームとしてのエコシステム、真のオムニチャンネルプレーヤー、またはニッチな市場に焦点を当てた小規模なスペシャリストのいずれかになる必要があります。 //

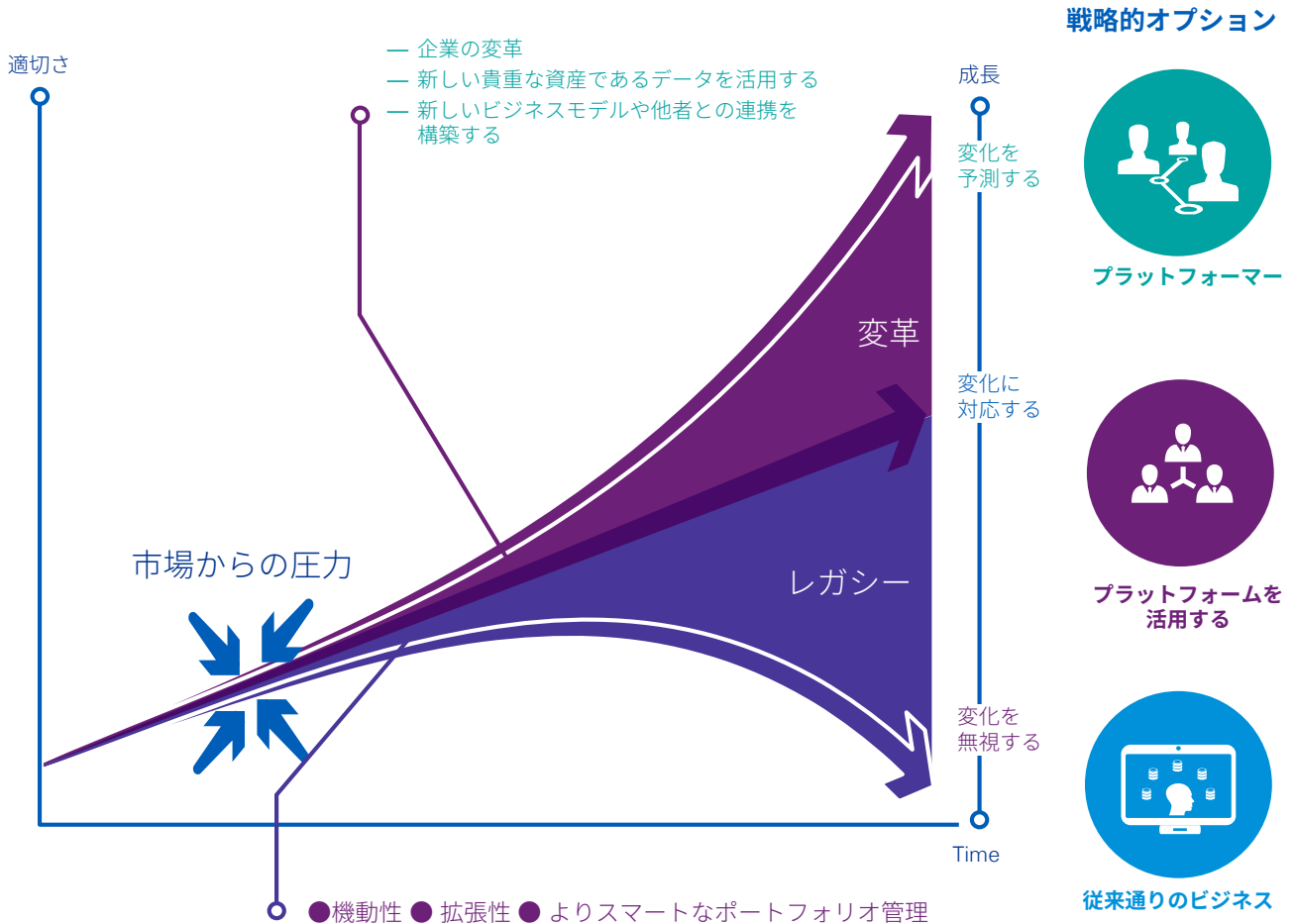
*注：（a）2019年7月3日にアクセスしたデータストリームおよびS&PキャピタルIQを出典とする、2009年7月24日および2019年7月3日現在の時価総額

私たちは、将来的には、プラットフォーマーが「サービスとして」他の小売業者に直接機能を提供することで、そのモデルをさらに一歩進めると予想しています。基本的に、こうしたプラットフォーマーと小売業者との関係は「ホワイトラベル」プラットフォーム（訳注：プラットフォーマーが提供するサービスを、小売業者があたかも自社独自のサービスであるかのように顧客に見せること）として今後発展し、小売業者が社内で新しいサービス・機能を開発するために巨額の投資をせずに進化して拡大することを可能にします。プラットフォーマーは、迅速で実績のある既成サービスのオプションを小売業者に提供することになると考えられます。

この環境で競争力を維持するには、小売業者は将来の戦略的パスを定義する必要があります。

ニューリアリティに向けて変革していくことを選択した小売業者は、将来のビジネスモデルにおいて、プラットフォームをどのように利用すべきかを決定する必要があります。しかしながら、変化を無視して従来通りのビジネスを継続することを選択した小売業者は、時間の経過とともにビジネスを適切に維持することがますます困難になる、と私たちは考えます。

次は何でしょうか？ — 代替的な戦略的パス



変化の兆候： 顧客

小売業が「プッシュ（つまりB2C）」モデルから「プル（C2B）」モデルに移行するにつれて、顧客の期待とニーズは急速に変化しています。

顧客が取引の中心です。ロックダウン、移動制限、経済の不確実性があっても、消費者が小売業者との関係において決定権を保持していることは明らかです。実際、消費者がオンラインチャンネルに群がり、プラットフォームが市場シェアを獲得し続けるにつれて、消費者の選択肢は飛躍的に拡大し、小売業者が顧客との関係を維持することがますます困難になっています。

買い物客はより多くのものにより安い金額を支払うことを望み、適切な答えが見つかるまで検索します



81%



81%の顧客は、購入する前にオンライン検索を行っています²

89%



89%のこれらの顧客は、検索エンジンで購入プロセスを開始します²

75%



75%の人々は品質が価格の高さと密接に関連しているとは考えていません²

出典：Nielsen Total Till, Retailer Market Share, Nielsen Homescan 2020 KPMG global retail trends 2019

今後、消費者の購入意思決定の主要な要因は、以下の6つになると考えられます。

01

Value

価値の追求は、価格に精通した消費者によってますます進められています。家計への圧力が高まるにつれ、消費者の価値観は変化しています。買い物客はより多くのもにより少ない金額を支払うことを望み、探しているものが見つかるまで検索することをいとわないことを示しています。

02

Convenience

消費者は「自由時間」が少ないため、いつでも、どのような方法でも、どこでも使用できるシームレスな体験を求めています。顧客は、オンライン注文、カーブサイド・ピックアップ、宅配をますます好むようになってきました。顧客はまた、容易な（そして無料の）返品を求めています。

03

Experience

顧客は現在、従来型の取引を超えて小売業者と関わっており、小売業者はより顧客ニーズに寄り添い、シームレスで、応答性が高く、一貫した顧客体験を提供しなければなりません。特に、顧客は小売業者から、より夢中にさせる、よりユニークな体験を得ることを求めています。

04

Choice

パンデミックが発生する前から、顧客は両極端な選択肢に引き付けられていました。それは選択肢がほぼ無制限のオンラインサイトか、選択肢は限られているものの値段に見合う価値を提供する量販店です。製品ラインナップは、小売業者間の重要な差別化要因になりつつあります。

05

Privacy and security

消費者はデータプライバシーのリスクと懸念に急速に気づき始めていますが、一方で、いくらかのリスクと引き換えに信頼できるブランドとのシームレスな購入体験を得ることにますます積極的になっています。実際に、消費者の71%がデータプライバシーについて心配していると述べているのに対し、66%はデータを共有する用意があると述べています。

06

Purpose

消費者は小売業者の行動をますます意識しており、パーパスが顧客の価値観や期待と一致していることを確認しながら、正しい行動を示す小売業者を強く支持するでしょう。

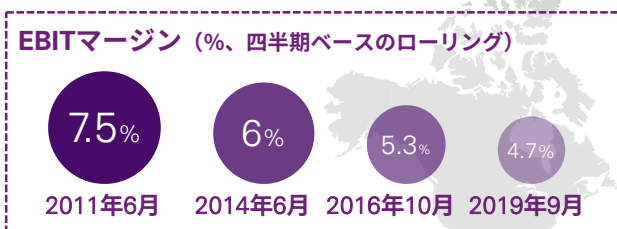
変化の兆候： 事業を行うコスト

マージンに対するプレッシャーが高まり続け、バリューチェーンの複数の側面でコストが増加しているという環境において、従来のコスト削減策では、マージンを増加させ、将来の環境変化に対応するには十分ではないと、多くの人々が認識しています。

顧客が低コストを優先しつつ、複数のチャンネルにわたって差別化された体験をますます求めるようになるにつれて、マージンは長年プレッシャーにさらされてきました。COVID-19に続く経済の不確実性と変動性は、このプレッシャーをさらに際立たせています。

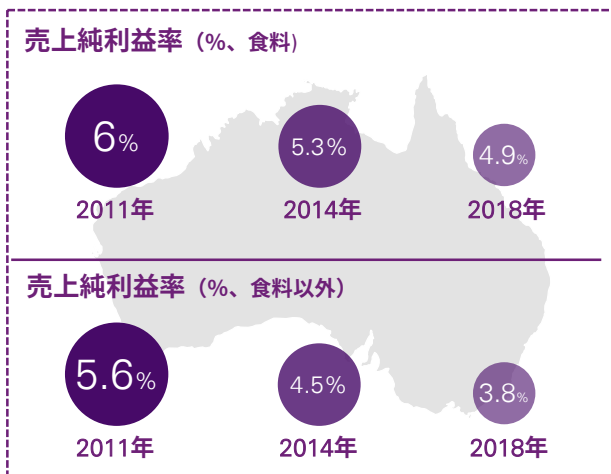
新しいeコマースのサプライチェーンを管理するためのコストの上昇、原材料コストの転嫁を求めるサプライヤーからのプレッシャーの高まり、人件費の高騰、パンデミック関連の安全対策、そしてデジタル機能への新たな投資の必要性は、すべて小売マージンを急速に低下させています。

北米



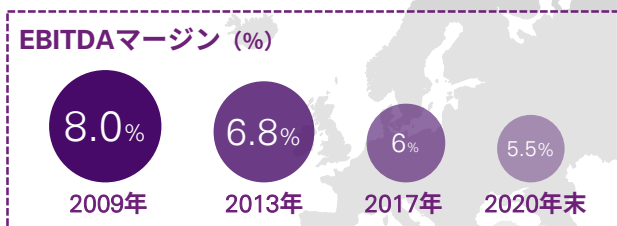
— UBSの推定値

オーストラリア



— オーストラリア準備銀行

ヨーロッパ



— IMF、スコープ評価

注：大半の統計値はグラフからの最も近い近似値であり、小数点以下の桁数に関しては正確ではない場合があります。



小売業者は、今後数年間でビジネスを収益性の高い成長軌道に回帰させることを望む場合、コストの最適化をさらに進める必要があると認識しています。ロックダウン中に必須ではないとみなされた小売業者は、コストを**20%から50%削減**する必要があるかもしれません。パンデミックによって不可欠とみなされた小売業者でさえ、現在の水準の**10%から20%**のコストを削減する必要があります。

私たちの見解では、今日の環境でビジネスを行うコストを持続的に削減するためには、4つの手段があります。

01 範囲と品揃え

小売業者は、製品範囲を見直して適切な製品の品揃えを戦略的に選択し、効率を高めて利益を増加させることを望んでいます。製品範囲の合理化は、在庫回転率の向上とコストの削減、店舗でのロジスティクスの合理化と購買力の強化を可能にし、労働力を最適化する機会をもたらします。

02 不動産の再検討

小売業者は、実店舗の資産と施設を再考する時が来ました。オンラインショッピングのブームと「ショールーミング（消費者がオンラインで購入する前に製品を試せる場所）」の利用傾向を考えると、小売業者は物理的な占有面積と、これらの資産が組織と顧客体験にもたらす価値を再考しなければなりません。同時に、賃貸ビジネスモデルはますます売上高に基づく賃料に移行しています。

03 労働力の最適化

顧客サービスと体験を念頭に置いて、小売業者はどのような場合にテクノロジーがタスクの自動化に役立つかを評価し、それによって従業員の生産性を高めるとともに、顧客重視の行動に従業員をシフトする必要があります。

04 テクノロジーとサプライチェーンの改善

出店や改修、そしてテクノロジーやサプライチェーン改善といった投資意思決定のプロセスは、デジタルトランスフォーメーションの対象となる中心的な部分であり、これにより、小売業者はビジネスを成長させると同時に新しいコスト削減について明らかにすることができます。例えば、小売業でのロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）展開は、コストを最大50%削減することが示されています。

変化の兆候： 存在意義（パーパス）

顧客は、企業が販売する製品よりも大きな何かを支持することを望んでいます。最近のパンデミックは、パーパス主導型の組織に対する消費者の好みをより鮮明にしました。

調査によると、パーパス主導型のブランドは、より高い価値の上昇、より良いKPI、およびウォレットシェアの向上に繋がる可能性のある好循環を享受しています。

“ パーパスは会社の使命やビジョンとは異なります。パーパスはブランドが存在する理由を説明します。それはブランドが人々の生活、社会そして環境に与えるポジティブな影響を明確に表します。 ”



世界中の消費者の約3分の2が、社会的または政治的問題に対する自身の立場のみに基づいて、ブランドを購入するか購入を拒否するかを決めると述べています¹



明確な「パーパス」があり、人々の生活に大きな影響を与えるブランドは、そうでないブランドの2.5倍に成長しました



パーパスが明確なブランドは、新規の顧客の購入意欲では約3倍、既存顧客の再購入意欲では2倍以上でした²



パーパスが明確なブランドは、そうでないブランドと比較して、ウォレットシェアが9倍に増加しました



株価のパフォーマンスは平均値を34%上回っていました

¹ Edelman News and Awards, 'Two-thirds of consumers worldwide now buy on beliefs', 2018
² Meaningful Brands survey, 2019

パーパスは会社の使命やビジョンとは異なります。パーパスはブランドが存在する理由を説明します。それはブランドが人々の生活、社会そして環境に与えるポジティブな影響を明確に表しています。企業の社会的責任（CSR）の単なる側面ではなく、パーパスのあるブランドは、あらゆる行動や相互作用においてそのパーパスへのコミットメントを実証しています。

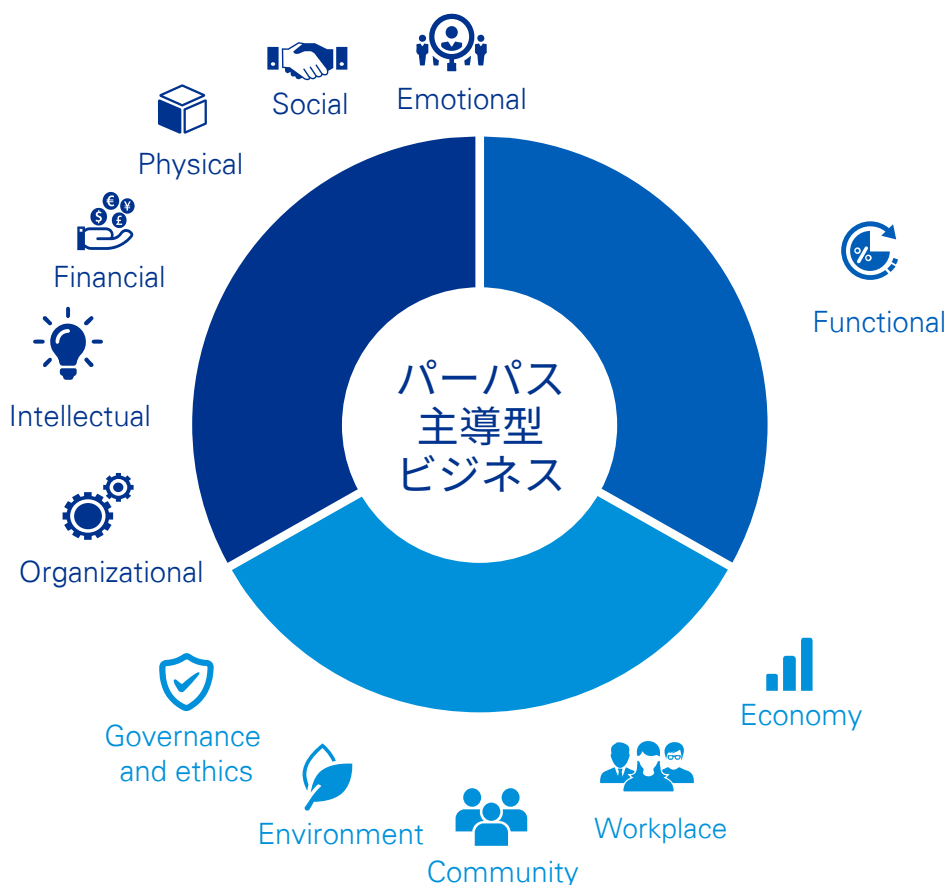
実際、顧客が求めているのは、ブランドが単に都合の良い話をするのではなく、それ以上の行動です。ブランド調査によると、企業やブランドが現在、コミットメントや約束について正直に伝えていると考えている消費者は約38%しかいません³。

企業の「グリーンウォッシング（訳注：環境に配慮しているように装うこと）」の認識された事例に対する昨今の反発は、消費者が、小売業者が満たすべき基準を高く設定していることを示唆しています。

この状況では、組織は、パーパスの測定と評価をどのように計画するかを検討する必要があります。また、これらの結果を多様な人々に紹介するために使用するコミュニケーションの仕組みについても慎重に検討する必要があります（消費者は、金融市場の関係者と同じコンテンツやコンテキストを探しているわけではありません）。

パーパスは利益を超える

パーパスは「ビジョン」や「使命」とは異なり、企業が存在する理由を説明します。それは、ブランドが人々の生活、彼らが属する社会、そして彼らが住む環境について有しているポジティブな影響です。



■ 個人の利益、つまり人々の生活を改善する

■ 集団的な利益、つまり社会における役割

■ 機能上の利益、つまり製品・サービスは目的を果たすか

出典：Meaningful Brands survey, 2019

3 有意義なブランドの調査、2019年

未来への展望： 有望なビジネスモデルが出現

前の章で説明したように、小売セクターの変化を推進しているさまざまな要因があります。これらの変化の兆候は新しいものではありませんが、COVID-19によって多くの場合においてそれらの重要性はさらに増しています。私たちは、それらがセクターに重大な影響を与え、将来どのビジネスが成功するか、または失敗するかを定義することになると予測します。今後5年から10年の間に、小売業者が変化する顧客の期待と市場のダイナミクスに対応しようと進化するにつれて、7種類のビジネスモデルが出現する、と私たちは予想しています。

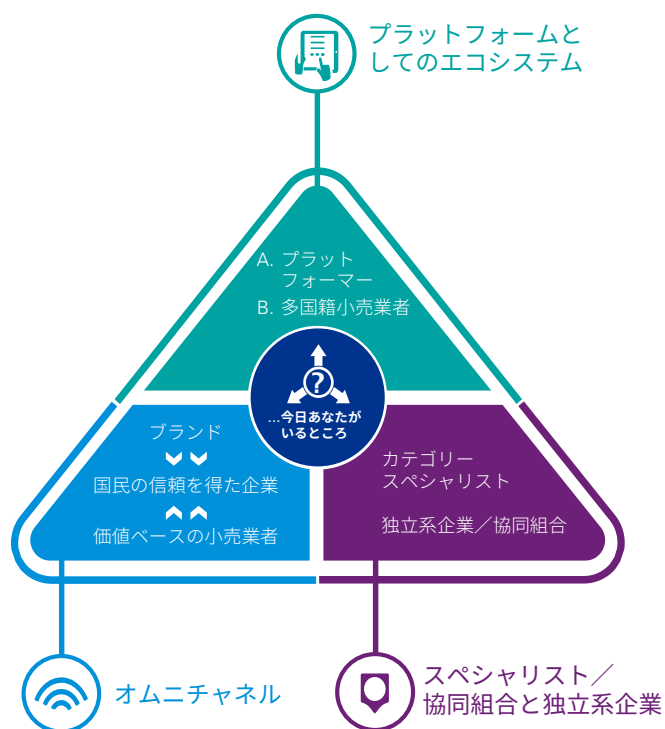
この将来における「消費者向け商取引」においては、従来型の店舗中心の小売業者は、データ、テクノロジー、サプライチェーンに関して高い能力を持つ企業と競うことになります。

場合によっては、これらのビジネス間の唯一の真の共通項は、消費者に製品とサービスを販売しているという点です。市場へのさまざまな新しいルートが出現し、進化しているため、今日の小売業者は、将来どのビジネスモデルを採用するか決定する必要があり、そうしないとビジネスが失敗するリスクがあります。

三角形の頂点にある既存のプラットフォーマーと多国籍小売業者は、今後数年間でより大きな市場シェアを獲得するであろうプラットフォームとしてのエコシステムを目指して自己変革していくものと思われます。三角形の右側では、カテゴリーのスペシャリストと独立系企業が、地域軸、あるいはパーパス主導型組織を強みとして君臨します。

三角形の左側は、「真の」オムニチャネル組織によって占められます。彼らは、シームレスで顧客中心の、チャンネルにとらわれないプロダクトの提供に焦点を当てています。そうは言っても、このポジショニングは多くの小売業者にとって快適であり、この分野での競争は熾烈です。容赦のないコスト削減への取り組みが必要になります。

// 小売業者は、将来どのビジネスモデルを採用するか決定する必要があり、そうしないとビジネスが失敗するリスクがあります。 //



Platform-based businesses : プラットフォームベースのビジネスは、デジタル市場を活用して製品を提供することにより、過去20年間で目覚ましく成長してきました。プラットフォームビジネスモデルは、2つ以上のユーザーグループ（消費者と生産者）間の製品とサービスの交換を容易にすることもあります。プラットフォームベースのビジネスはますます市場参入チャネルを支配し、B2BとB2Cの両方の製品をターゲットにするために幅広いアプローチを取っています。プラットフォーマーは、顧客の生涯価値を最大化するために、小売製品から銀行サービスまで、顧客に多数の提案を提供する小売エコシステムを提供します。これらの組織はまた、収益源を拡大するために、提供するサービスに「ホワイトラベル」を付け、サービスとしてのプラットフォーム（PaaS）を提供しようとしています。

Direct-to-consumer : D2Cは、特にオンラインショッピングの加速に伴い、メーカーにとってますます重要なビジネスモデルになっています。ブランドは、D2Cを実現するために独自の機能を構築または購入している場合もあります。多くは、従来型の小売業者を迂回して追加のマージンを得るためにプラットフォーマーを活用しています。

Multinational retailers : 多国籍小売業者は、顧客基盤の拡大と能力強化のために、新しい市場に参入しようと拡大した大規模なグローバル企業です。近年、多国籍小売業者は、主にデジタルの消費者直販またはサービス中心のビジネスを買収することにより、市場参入戦略を変更しました。彼らはこれらの買収と独自の成長により、プラットフォーマーへとますます変革し、従来の物理的な製品やサービスのための販売から、より幅広い製品・サービスの提供による収益を拡大しています。

Value retailers : バリュー小売業者は、過去10年間で最も急速に成長している形態の1つです。バリュー小売業者は、通常の小売業者よりも低価格で製品やサービスを提供することにより、市場の商品価格を下げることを目指しています。バリュー小売業者のよりスリムな運営モデルとビジネスモデルにより、多くの場合、同業他社よりも収益性の高いリターンを提供することができるようになりました。バリュー小売業者は、将来利益を上げて生き残るために、オンラインの価値提案を確立または進化させる必要があります。

Category specialists : カテゴリースペシャリストは、特定の小売カテゴリーまたは定義された顧客を対象とした、独自の製品とサービスを提供します。カテゴリースペシャリストは、ビジネスモデルに合ったブランドのプラットフォームを提供する場合や、独自の製品を消費者に直接提供する場合があります。カテゴリースペシャリストは、多くの場合、製品の革新に関する相当な専門知識を提供し、ロイヤルティの高い顧客基盤を有しています。

Independents/mutuals : 協同組合は、単に利益を増やすのではなく、メンバーのニーズに焦点を合わせ、それによって小売業者と顧客を共通の目標の下で結び付けることを目的とする小売業者または消費者所有の企業です。協同組合および近隣の小売業者は、変化するコミュニティのニーズを直接収集して対応する独自の能力を備えており、多くの場合、サービスの提供先であるコミュニティに価値を紹介する専門家です。協同組合に加えて、独立した地元の小売業者が実行可能なプレーヤーとして再登場し、大抵は、オンラインを中核または追加の市場チャネルとして利用しています。

National heroes : 国民の信頼を得た企業は、多くの場合、ターゲットを絞ったさまざまな製品やサービスを提供するために強力な地元のブランドとアイデンティティを生み出した定評のある小売業者です。それらの企業はしばしば、ロイヤルティの高い顧客基盤を確保し、顧客ニーズを満たすためにロイヤリティプログラムを活用できるという利点があります。しかし、これは将来の繁栄には十分ではない可能性があります。このカテゴリーはバリュープレーヤーやD2Cビジネスからのプレッシャーが高まっているため、相乗効果を活用して規模を拡大するための提携構築にも焦点を当てる必要があります。例えば、他の種類の有望なビジネスモデルから身を守るために、地理的に競合しない同業者と協力することを目的とした共同購入グループを形成することを検討する可能性があります。

未来への展望：成功する ビジネスモデルの基盤

小売業は、成功する未来のためにどのビジネスモデルを設定するか決定する必要があります。小売業者は他社を買収するか、自社で構築するか、または外部と提携するかのいずれかを選択できます。自社で構築することに決定した場合、「現状のまま」の状態から明日の「なろうとする将来」の状態への移行を計画するには、慎重に検討する必要があります。選択したビジネスによって、ビジネスを遂行するために必要な基本的な機能はそれぞれ異なる、と私たちは考えています。

これらの機能は、小売業者がフロント、ミドルおよびバックオフィスを接続するデジタルトランスフォーメーションへの顧客中心のアプローチを定義するのに役立ちます。これらの機能を強化することで、小売業者は、組織のすべてのプロセス、機能および関係を、顧客の期待に応え、ビジネス価値を創出し、持続可能な成長を推進することに集中させることが可能となります。

私たちは、将来の「消費者向け商取引」への道を切り開くために非常に重要となる8つの主要な機能を定義しました。私たちの調査によると、8つの機能すべてに中程度または多額の投資を行っている企業は、期待を超える顧客体験を提供し、1つ以上の目標を達成し、1つ以上の指標でROIを達成する可能性がセクター全体の平均より2.1倍高くなります*。



*注：(a) 基礎：顧客中心の戦略決定に関与する1,299人の専門家。

出典：A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of KPMG, September 2018.



インサイト主導型 戦略とアクション

データを分析し、その分析結果から得られる示唆から施策を導出し、実行するケーパビリティ。



革新的な商品・サービス

最も収益性の高い顧客セグメントをターゲットとして、顧客にとって価値のある差別化された商品およびサービスを提供し、ニーズを満たすケーパビリティ。



顧客経験価値を 中心とした考え方

すべてのタッチポイントで常に顧客の期待に応え、顧客に親密感や満足感、ロイヤリティを感じてもらえるような一連のパーソナライズされた顧客体験を設計・提供するケーパビリティ。



シームレスな取引と 情報連携

タッチポイントだけでなくフロント、ミドル、バックオフィスの全プロセスが最適化され、想定通りの顧客体験を提供できるように商品・サービスを提供するケーパビリティ。



柔軟なオペレーションと 業務プロセス

顧客ニーズに沿ったオペレーションや業務プロセスを整備することで、顧客サービスを向上させるケーパビリティ。



生産性の高い 組織体制と人材

経営ビジョン、柔軟な組織体制、および整合性の取れた評価制度を含め、内部と外部の管理プロセス、機能、およびノウハウを結び付けるケーパビリティ。



デジタルを活用した テクノロジー アーキテクチャ

プライバシーやセキュリティを維持しながら、効率的かつ効果的にチャンネルを跨いだ顧客体験を提供するためのデジタル技術の活用や、ITシステムの整備を行うケーパビリティ。



パートナーシップ・ アライアンス・ エコシステム

自社に兼ね備えていない機能に関し、外部のパートナー企業を効果的に活用しギャップを補完するケーパビリティ。

今日から明日への移行 —繋がる未来に向けて

有望なビジネスモデルと、成功するために必要な機能が明確になりました。そこで、どのように「次へ」移行するか、ということがテーマになります。

KPMGは、4つのステップ、「定義、デザイン、パイロット、導入」の計画策定を支援できます。

定義

最初のステップは、どの有望なビジネスモデル（またはモデルの組合せ）が組織に適しているかを判断することです。答えは、この報告書の前半で特定した有望なビジネスモデルの組合せの場合もあれば、ハイブリッドの場合もあります。ビジネスモデルには確かに、賢明な小売業者が新しい市場／顧客を切り開くためのスペースがあるでしょう。

ただし、ビジネスモデルを定義する際には、次の3つの重要な戦略的要素に留意する必要があります。何を達成したいか（財務的にも顧客のためにも）、どこで勝負したいか（どの市場、ブランド、チャネルか）、そして、どのように実行して勝ちたいか（中核となるビジネスプロセス、テクノロジー、構造、文化およびKPIに影響を与えます）です。これらは最終的に、組織を前進させるための適切な財務モデル、ビジネスモデル、および運用モデルの把握に繋がるはずで

デザイン

将来のビジネスモデルを定義した時点で、前述の主要な関連する機能のそれぞれが成功にどのように影響するかを検討します。これらの機能を強化するために、どのような側面を自ら構築しなければならないか、手に入るものは何か、誰をパートナーにできるか考えてください。

次のページのグラフに示されているように、一部の機能は特定のビジネスモデルを提供する上で重要な役割を果たします。それ以外はあまり役割を果たしません。重要なのは、現在の機能、将来の必要事項、およびギャップを評価するための実用的かつ全体的なアプローチを採用し、この情報を活用して成功への明確なロードマップをデザインすることです。

パイロット

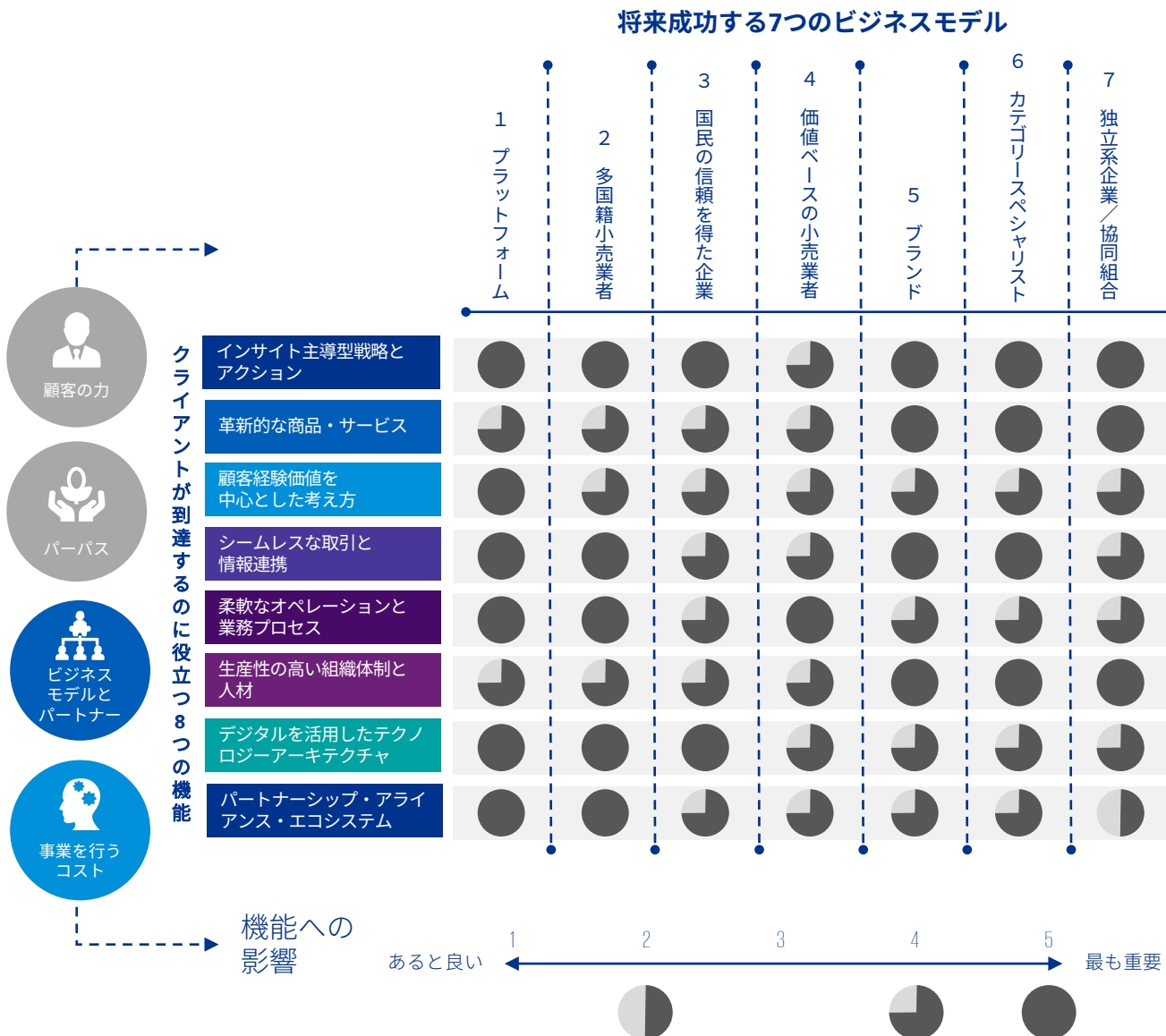
優先度の高い機能の領域で戦略をテストおよびパイロット運用し、戦略を検証するだけでなく、組織全体の変化のより大きな可能性を活用する機会を明らかにします。会社のバリューチェーンを深く掘り下げることは、当面の最善の行動方針と将来の変化の可能性を特定するのに役立ちます。

導入

すべては企業全体の戦略を活性化し、調整し、改善することにかかっています。これにより、小売業者ごとにロードマップと優先順位が大きく異なることは明らかですが、重要なのは、フロントオフィスからミドルオフィス、そしてバックオフィスに至るまで、すべての活動、機能および計画が関連していることを忘れないことです。

トレンドを機能に結び付ける

ビジネスモデルを選択した時点で、会社が目標とする状態に移行するにはどのような変更が必要か決定するために、KPMGのConnectedツール（下図）で診断することができます。





KPMGジャパン 消費財・小売セクター メンバー紹介

中村 吉伸

パートナー

株式会社 KPMG FAS

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

伊藤 勇次

パートナー

株式会社 KPMG FAS

yuji.ito@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

山根 洋人

パートナー

有限責任 あずさ監査法人

hiroto.yamane@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

山口 祐二

パートナー

KPMG税理士法人

yuji.yamaguchi@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

水野 正夫

パートナー

KPMG税理士法人

masao.mizuno@jp.kpmg.com

伊東 康彦

パートナー

KPMG税理士法人

yasuhiko.ito@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

消費財・小売セクター

home.kpmg/jp/consumer-retail

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人にお問い合わせください。

本冊子は、KPMGインターナショナルが2021年1月に発行した「Future of Retail : Transitioning from 'retail' to 'consumer commerce」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。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。

© 2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-1017

本冊子において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

KPMGIは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、<https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>をご覧ください。

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およ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。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by Evalueserve

Publication name: Future of Retail | Publication number: 137177-G | Publication date: January 2021