

小売業界の繊細な バランス

小売業界における人 (People)、地球 (Planet)、
利益 (Profit) の相互関係をどう舵取りするか。

NRF Retail's Big Show 2023 (2023年1月15~17日) を
受けた小売業の主要なテーマの展望



2023年2月

kpmg.com/jp/consumer-retail

はじめに

小売業界は危機からの復活を幾度となく証明してきました。2023年も例外ではないでしょう。しかし業界における、緊張が高まる一連の相互関係を理解することで、小売業界は単に強い逆風を乗り切るだけでなく、より多くを行えるようになります。

2022年に顕著となった経済的・地政学的問題の影響は、新しい年に入っても広がりを見せています。世界的なインフレの蔓延は、家計の購買力を低下させ、企業の利益率に圧力をかけています。中央銀行の金融引き締め政策により、資本コストは上昇しています。そして、予想よりは緩やかであるものの、リセッション（景気後退）の兆しが多くの経済圏で見られています¹。

こうした最近の逆風に打ち勝つために世界が小売業界を必要としていると主張するのは、決して誇張ではありません。あらゆる国において小売業界は民間セクターにおける最大の雇用主であり、食品などの生活必需品の主な供給源であり、天然資源やその他資源に対してバリューチェーン全体で大きな影響を与えています。全米小売業協会が主催する世界最大の小売イベント「NRF 2023」が開催され²、75を超える国から3万5,000人超のプロフェッショナルが集まりました。

挑戦すべきことが多くあるにもかかわらず、小売業界は業界の未来にこれまでどおりの期待を抱いています。NRF 2023では、継続する利益率低下と低金利ローンの利用減少について多く言及されましたが、小売業界は将来に向けてどのようにして資金を調達し、目標を設定するかを検討しています。同時に、NRF 2023では、新しいテクノロジーとビジネスモデルの探求、消費者エクスペリエンスの円滑化、サステナビリティやESG（環境・社会・ガバナンス）の責任の認識について、情熱的に語られました。

小売業界が成長軌道を継続するには、業界で作用している大きな力と、それらの力の間にある緊張を認識しなければなりません。これらの緊張および調和には、厳しい経済環境の下で利益率を維持して成長すること、消費者から従業員まで人の重要性が高まっていること、そして市況悪化の場合でもサステナビリティは無視できないという、新たな現実が含まれています。

2023年は人 (People) の優先度が高まる

NRF 2023では、人 (People)、地球 (Planet)、利益 (Profit) を指す「3P」が広く取り上げられました。なかでも「人 (People)」は、小売業界幹部が明確なテーマとして最重要視したものでした。

実際、消費者の関心とロイヤルティを得るための努力は、特に小売業界が厳しさを増すであろう2023年の市場環境において市場シェアを伸ばそうとするなかで、引き続き話題の中心を占めています。しかし、新型コロナウイルスのパンデミックが始まって以降、小売業の従業員への注目も続いています。パンデミックの真ただ中で多くの人々が一時的なものと考えていた労働力不足問題と賃金上昇は、地域コミュニティにおける小売業の役割への期待が高まるなか、現在ではより構造的な問題となっているようです。

小売業界のリーダー企業は、人材管理、採用、企業文化についての考え方を調整する必要があります。労働力の低下を阻止するために、従業員の健康とウェルビーイングをサポートするポリシーや福利厚生を導入する小売業が増えています。これらの企業は、従業員を惹きつけ、新たな役割を担ってもらうために、新しい研修やスキルアップのプログラムを立ち上げています。従業員が手にする新しいテクノロジーと店舗や物流における自動化テクノロジーにより、小売業は少ない費用で多くの効果を得ることができます。キオスク端末、セルフレジによる会計と返品、自動物流センター、その他多くの効率化施策が一般的になるでしょう。

オフィスで働く従業員と店舗で働く従業員との分断は依然として存在します。パンデミックによって、在宅勤務が可能な人とそうでない人との間にはっきりした境界線ができました。店舗で働く従業員は、消費者の購買行動に影響を及ぼし、本物のキー・オピニオン・リーダー (KOL) としての価値が高まっています。



Paul Martin

Chair Global Retail Steering Group
& Head of Retail UK
KPMG英国



Isabelle Allen

Global Head of Consumer & Retail
KPMGインターナショナル

今年以降、小売業界で緊張をもたらしている多くの影響や「テーマ」への対処を支援するために、KPMGでは小売業界の経営層の意思決定に役立つフレームワークを構築しました。

経営層はこのフレームワークを使って、組織の緊張と調和を評価し、人 (People)、地球 (Planet)、利益 (Profit) が均衡する唯一のポイントを探することができます。この考察を使うことによって、小売業界の収益性を守り、ビジネスの優先順位を定め、持続可能な成長に向けた機会を見つけることができます。

あなたの会社の均衡点はどこにありますか。



人 (People)、地球 (Planet)、利益 (Profit)

伝統的な「4P」である、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) は、マーケティングミックスの基礎として、NRF内の会話にかなり多く登場しました。しかし、より包括的な視点で見ると、私たちは今日の小売業界を形作る影響要因のすべてを、人 (People)、地球 (Planet)、利益 (Profit) という高レベルな3つの力に沿ったフレームワークに当てはめることができると考えます。「3P」には、従業員、消費者、その他のステークホルダー (株主を含む)、サステナビリティ、社会、規制、利益保護、成長、新しいビジネスモデルとイノベーションという9つのテーマがあり、お互いに押し引きしながら、小売業界に影響を及ぼします。

人 (People)

小売業界は大きな力を有しています。世界最大の雇用を創出する業種であり、すべての国に商品を提供し、多くの個人に最初の仕事を提供します。小売業界はさまざまな方法で数百万人の生活に影響を及ぼします。また、多様な人材を活用しつつ、労働力全体の公平性と包摂性を確保して、消費者に対する自らの責任を果たすことが理想の姿です。同様に、これらおよびその他のステークホルダーは、購買力、投資、規制を通して小売業界に影響を及ぼします。

従業員

働く魅力と引き止め

生活賃金、福利厚生、ハイブリッドワーク (出社と在宅勤務の組み合わせ)、組織労働、スキルアップと研修、テクノロジーへのアクセス、身体的および精神的健康、離職率、人員不足、移民

消費者

急速に変化する需要

消費者中心主義、各世代の好み、データアナリティクス、ESG重視、プライバシーとサイバーセキュリティ、特徴的な体験、ブランドロイヤルティ

株主、政策当局、インフルエンサー等 のその他のステークホルダー

関係の構築・維持

株主、アクティビスト、サプライヤー、政府機関、政策当局、金融機関、伝統的なメディア、ソーシャルメディアのインフルエンサー

地球 (Planet)

地球と企業の健康は関連しあっています。気候変動を要因とする事象は、固定資産や従業員の安全から、業務全般に至るまであらゆるものに影響を与える可能性があります。小売業界は、製造、包装、物流、およびバリューチェーンのその他の面が与える負の影響を削減することで、環境と生物多様性を保全する上で欠くことのできない役割を果たします。地球の保護に尽力するこれらの企業に賛同する消費者が増えています。すべてのステークホルダーは約束が守られていることを証明するよう求めています。しかし、環境関連の取組みと規制は地域ごとに実施されるようになってきており、世界的な小売業界は適応することが難しくなっています。

サステナビリティ

バリューチェーンにおける流通の最終ポイント

持続可能でリサイクル可能な素材、廃棄物削減、簡易包装、カーボンニュートラルな生産と物流、調達とサプライチェーンの可視化、消費者需要への対応

社会

小売業界の役割

コミュニティとの協働、経済発展、教育とスキル開発、雇用、商品のコストとアクセス、災害救助、公共の安全

規制

法令遵守の証明

ESG報告要件の増加、トレーサビリティとベンダーおよびパートナーに対するガバナンス、ステークホルダーとのコミュニケーション、ブランドと評価

利益 (Profit)

消費者の需要が弱まると、小売業界は利益率を維持する手段を増やしますが、その大半は短期的なものです。多くの場合、長期プロジェクト、特に大規模なテクノロジーの変革を伴い構造的利益をもたらす長期プロジェクトは見送られ、将来得られる利益と市場シェアを獲得する能力が放棄されることとなります。人や地球への貢献と収益性とのバランスを取ることが、極めて重要です。

利益率の維持

信頼性

テクノロジーが推進する効率性・業務有効性・損失防止、インフレ関連コストの転嫁、在庫・サプライチェーン管理、不動産の所在地、コストシナジー

成長

一貫性

M&A、ポートフォリオ最適化、価格最適化、プロモーションの柔軟性、収益シナジー、パートナーシップ

新しいビジネスモデルとイノベーション

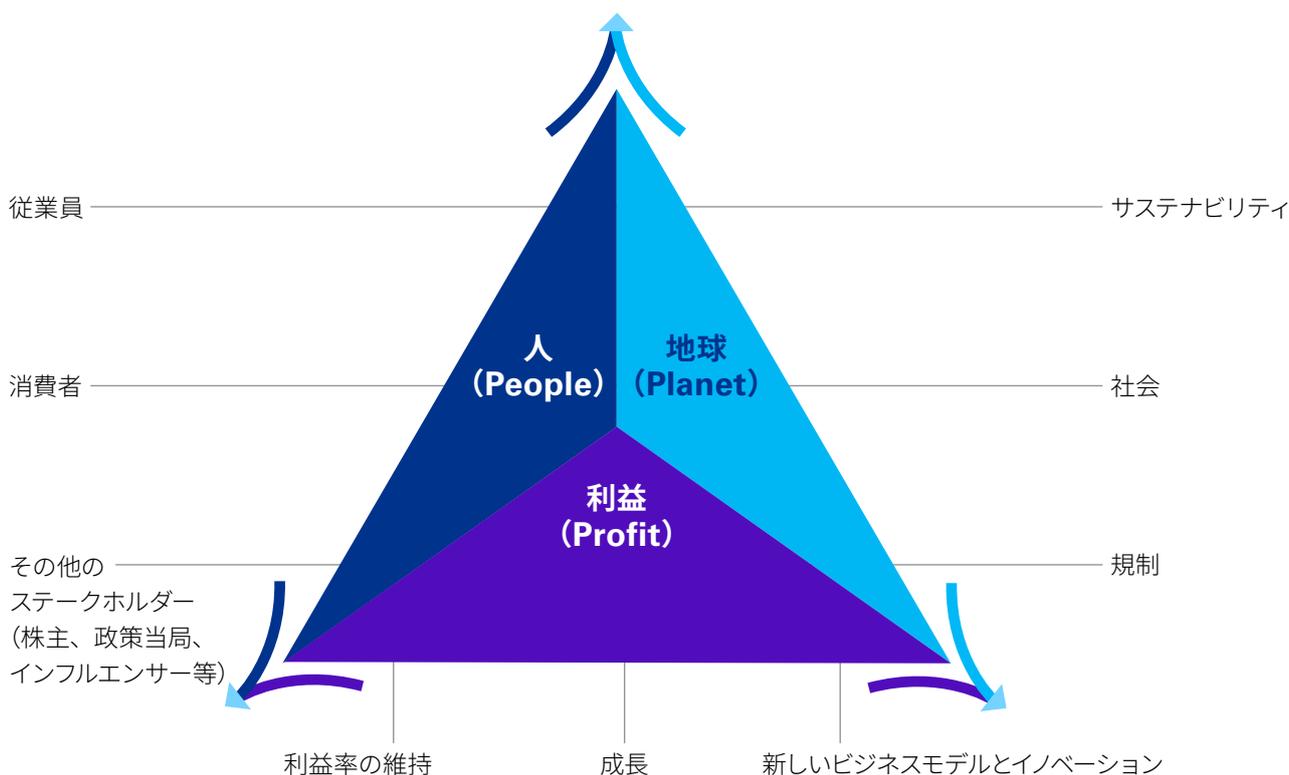
継続的な進化

チャネルの集中化、ソーシャルコマース、メタバース、拡張現実、オートメーション、人工知能 (AI)、クラウド、小売スペースの廃止または再構築、アライアンス、エコシステム

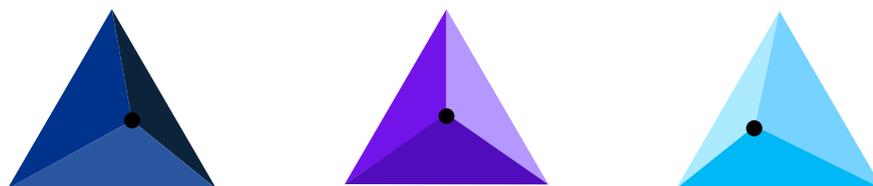
小売業界のテンションフレームワーク

小売業界には、9つのトピック全体で個々のテーマに対処し、他者に悪影響を及ぼすことなく相互関係を理解して、バランスを取ることが求められます。

成功する経営者は、問題に対して直線的なアプローチではなく、多角的なアプローチを取ることで自らを差別化し、相互に調和するポイントを積極的に探すことで緊張の影響を相殺しています。無数にあるつながりと矛盾、それらが産業に及ぼす影響をより深く理解することで、より良い意思決定のための考察を得ることができます。



小売企業の緊張と調和は、組織が人と地球と利益にどのように対処しているかによって異なります。したがって、小売企業は均衡点、突き詰めれば企業のパーパスを見つけ出すために、さまざまな方向、多くの場合は偏った方向にフレームワークを拡張して推し進め、独自の判断で「3P」のバランスを取ることになります。



計画策定と意思決定のプロセスにおけるこのフレームワークの活用例として、NRF 2023で議論された議論、KPMGの世界各地のプロフェッショナルによる考察、および世界各地の小売業界とのプロジェクトから得られた考察に基づき、私たちは3つの最も重要度の高い組み合わせを特定しました。

2023年の小売業界にとっての3つの主要な緊張



利益 (Profit) と地球 (Planet) のバランス

利益率の維持とサステナビリティの実現

小売業界は、環境と社会の全体的な意義ある進展を実現させるグローバルな展開能力を持ち、世界でも最も強い勢力の1つであり続けています。同時に、小売の収益性はここ10年、主要市場の多くで50%程度低下しており²、現在はモノや労働力、資本、業務、消費者獲得に関連したコストとその他の事業経費が高騰しているため、利益率への圧力がさらに高まっています。小売業界は、競争上の理由だけでなく、消費者とコミュニティに対して社会的義務を感じているために、値上げを行ってこれらのコストを単純に消費者に転嫁することはできません。

こうした状況から、サステナビリティ重視の姿勢に疑問が生じています。より持続可能な慣行が全体的な価値創出モデルに組み込まれない限り、移行へのコストがかかるからです。そのため、小売業界は絶えず進化し、「農場から食卓まで」のバリューチェーン全体で、すべてのステークホルダーに対する約束を果たすことができるような新しいビジネスモデルと戦略を採用する必要があります。

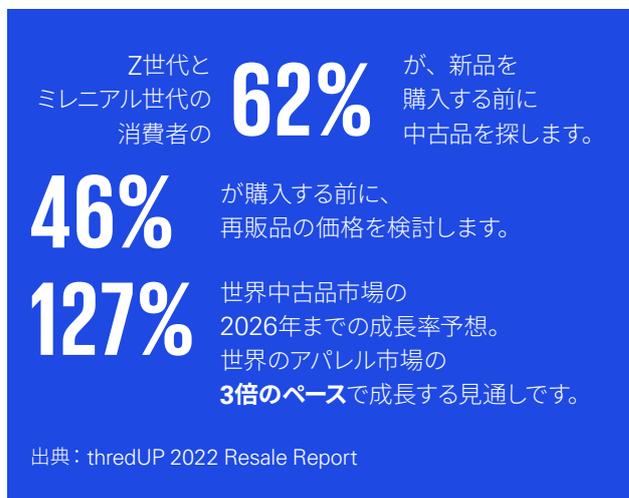
再販のビジネスモデルを導入する非食品系の小売業が増えています。再販のビジネスモデルは、消費者同士によるオンラインのマーケットプレイスでの取引やリサイクルショップから、店舗や小売業者のeコマースサイトに移行しています。消費者は、財布の中身が減れば、まずはバーゲン品を探します。しかし再販は、循環型経済を支援したいと思う若い世代の考えが主に推進する、長期的なトレンドです。成長を続ける再販市場は新品の売上を減らす可能性があります。NRFによると、100を超える小売業者がこの市場である程度のシェアを獲得するために、中古品の販売を行っています¹。

Saks Off 5thの社長兼最高経営責任者 (CEO) であるPaige Thomas氏は、講演でのインタビューで、新たな能力を追加し消費者の需要を満たす戦略の一環として、中古ファッションアイテムを販売するために、Rent the Runwayなどと提携を行ったことについて語りました³。同社は、ある調査で再販が消費者から歓迎されるであろうことを確認しました。その調査では、80%が、服が本物であることが証明でき、良い状態で管理することのできる小売店から購入することに抵抗がないと回答しました⁴。

H&Mが所有するブランドのCosは、消費者が中古ファッションアイテムを売買するマーケットプレイスを創設しました。ここでの売買から、Cosは手数料を受け取ります⁵。家具小売業では、IKEAが行っている買取り・再販プログラムでは、店舗での再販用に中古品を引き取り (消費者によって組み立てられたもの)、引取りの対価として店舗で使える金券を発行しています⁶。

小売業はコスト上昇分を単純に転嫁することはできません。それとも可能なのでしょうか？ ESGは投資家の間では広く浸透していますが、投資家が収益性を犠牲にしてまでESGへのコミットメントを期待するのには限度があります。

そして、小売業界の持続可能な慣行に対して、消費者が支払う金額、または支払いを予定する金額にも限度があります。ある調査では、世界の消費者の3分の1が、持続可能な製品にはより多くの金額を支払いたいと回答しました。一方で、同じ割合の消費者が、持続可能な商品は単に高すぎる、インフレが購買に負の影響を与えていると回答しました⁷。



それでも、Patagoniaなど少数の企業は、環境を重視する消費者の間でロイヤルティを確立しています。ほかの企業はサステナビリティに関する課題と利益確保に関する課題を結びつけて、取扱商品の組み替えや、サプライチェーン・ネットワークの再構築（調達地を遠くから近くに切り替える）といったコスト最適化の機会を探るなど、両方の課題解決を実現しようと試みることができます。

商品の寿命が長くなるかもしれません。小売業が潜在的な廃棄物に対処し、カーボンフットプリントを削減するもう1つの方法は、所有者が中古品を再利用するサービスを提供することです。Nikeは消費者のスニーカーを白くするポップアップストアを開設しました。Levi Strauss & Co.は「洗濯の回数を減らす」ようにと、明確かつ持続可能な指示を出して、消費者がジーンズの寿命の延ばし方を理解できるように支援するほか、ビンテージデニムを修理または再利用する仕立て工房を店舗内に設置しています⁸。

一方、英国ではSainsburyが、ロンドンに設置したポップアップストアで食品が傷まないようにする保存などの技術を実演で紹介する取組みを通して、食品廃棄の問題に対処しています⁹。ブラジルのスーパーマーケット産業にとっても、サステナビリティは最も意識する課題です。同国では、調査対象になった食料品販売企業の幹部の91%が、事業の成長と継続性について議論する際にESGを考慮すると回答しました¹⁰。

リスクと機会は地域によって異なります。サステナビリティ関連の開示に関する規制および市場の枠組みは類似性が高まっていますが、開示要求事項は常に変化し、現在のところ全世界を対象にする包括的なESG基準は存在しません。

消費者がサステナビリティを重視する度合いも市場によって大きく異なります。したがって、地域的な差異にかかわらず、一貫したパーパスのために世界的な存在になろうとする企業は、地球に今以上の影響を及ぼす可能性があります。消費者向け企業のスコープ3の排出量は、消費者の使用と使用後の廃棄が最大90%を占めているからです¹¹。

小売業界は、政権交代や規制変更の可能性を予測し、それによって推進されるビジネスチャンスを明らかにするために、事業を行う市場の現状に耳を傾けなければなりません。地域コミュニティに関わることで、小売業界は環境面の影響と、収益性を強化する上で妨げとなるいくつかの緊張を軽減することができるかもしれません。

行動は言葉よりも雄弁です。消費者がソーシャルメディアを使って、表面的な環境配慮や良き企業アピールをする企業を懲らしめようとするケースが増えています。

The North FaceとColumbiaなどのアウトドア衣料の小売業は、NRF 2023において、リバースロジスティクス協会（Reverse Logistics Association）の幹部から「基本方針にサステナビリティを掲げている」企業として紹介されました。これら企業が行っている、長く使うことができる商品を作ることの奨励や終売したアイテムの寄付などの行動は「自社が持続可能であると単に宣言するよりも重要です」¹²。

同時に、小売業界にとっては、自社のありのままの姿を偽らないこと、その信頼性を証明する行動の透明性を確保することが重要です。自らの欠点に正直でありながら、使命に忠実であり続ける企業に、消費者はこれからも報いようとするでしょう。



人 (People) と地球 (Planet) のバランス

従業員と社会

数千年もの間、多くの文明において、小売は社会にとって不可欠な要素でした。今日の市場と、古代のギリシャやローマの市場は大きくは異なっておらず、コミュニティのハブとして機能し続けています。小売業界も多くの場合、さまざまな国において民間セクター最大の雇用主であり、多くの地方コミュニティにとって不可欠な要素であり、初心者レベルの仕事と、そこで暮らす人々のニーズを満たす柔軟な働き方を提供しています。そして、小売業の多くは地域のニーズに応じて、慈善活動に力を入れています。にもかかわらず、小売業は従業員、消費者、コミュニティが交じりあう活動の機会を逃す可能性があります。実際には、確固たる企業のパーパスが消費者を突き動かし、人材を惹きつけて確保し、特に景気低迷期に事業を維持する助けになります。

人材は不足していて、高いコストを必要とします。パンデミックが始まってから、世界的にほぼすべての産業が人材不足に直面していますが、小売業界の人手不足は明白です。レジ待ちの長い列に並んでいる人、接客を求めて店員を探し続ける人、または営業時間の短縮に伴い施錠された扉を開けようとする人などが散見されます。例えば、英国の小売業界は深刻な人手不足となっており、一部の食料品店では、現場スタッフが平均15%不足していると言われて¹³。

こうした状況で、小売業界はテクノロジー部門、倉庫部門、物流部門、その他重要な部門での採用を加速しています。

消費者の店舗体験や店舗との関係が最適でない場合、売上に直接影響します。しかし同時に、従業員を惹きつけて確保するため、またインフレによって高まる圧力への対応のために賃上げを行うことで、すでに低い水準にある利益率がさらに低下しています。そのため、小売業界ではコスト最適化の施策として人員削減がたびたび行われますが、その長期的な影響については過小評価されることが多いようです。

従業員は、小売業で十分に活用されていない資産の1つです。英国と米国では、小売業界はそれぞれ1位と2位の就業先です。

消費者でもあるこれらの従業員は、企業にとって一番の宣伝広告担当となり、消費者としての考察を提供する役割を担う可能性を持っています。プロモーションのために従業員を活用することで、マーケティング支出にプラスの影響を及ぼすことができると同時に、ブランドの信頼性を高めることができます。一方で、従業員を効果的な長期資産とするならば、公正な

賃金、役割、訓練などの適切な処遇を与えなければなりません。

積極的か消極的にかかわらず、小売業界は社会変革をもたらすものとしての役割を演じてきました。企業は、すべての消費者に焦点を当てるためには、自社の従業員が消費者を理解し、反映する必要性を認識しています。近年、消費者に対応する従業員のために多様性・公平性・包摂性 (DEI) プログラムを導入する企業が増えています。

自社の購買力を巧みに活用する小売業もいます。米国では Target が、黒人が所有する企業に20億米ドルを投資し、商品の取扱いを増やすと約束しました¹⁴。ほかにも、Chobani の創業者兼 CEO の Hamdi Ulukaya 氏は、NRF 2023 の講演で、世界各地の難民を助ける単純かつ強力な方法は、難民を雇用することだと語りました。そして、その見返りとして、彼らの創造性、才能、忠実性から恩恵を受けているとも述べました¹⁵。

小売業界はコミュニティの中心メンバーです。あらゆる人口層と接触し、地域コミュニティに変化をもたらします。米住宅リフォーム関連小売業 Lowe's の CEO、Marvin Ellison 氏は、コミュニティに1億米ドルを寄付したことなどが称えられ、NRF 2023 においてビジョナリー変革賞を受賞しました¹⁶。NRF はまた、Gap Inc.、Ministry of Supply、Steve Madden、The Home Depot、そして Walmart のコミュニティへの取組みを称賛し、People Shaping Retail's Future 2023 (訳者注：小売業界の未来を形作る人々のリスト) に各社の幹部を掲載しました¹⁷。

小売業界はまた、金銭的な投資に加えて、危機の際は必需品や自発的な支援を提供します。パンデミックの最中には、生活必需品ではない商品を取り扱う小売業と消費財企業は、マスクや手指消毒液などの必需品を生産するために、原材料と生産ラインを転用しました¹⁸。

さらに、NRF 2023では、Walmart、Target、Krogerなどの多くの小売業者が、初心者レベルの仕事と輝かしいキャリアへの入り口を主に提供する小売業の重要性を含めて、雇用者としての自らの役割を強調しました。

ブラジルの
食料品店の

90%

は、周辺の地域から
従業員を
採用しています。

81%

が貧困層のために、
生鮮食料品の寄付を集める
取り組みを実施しています。

出典：KPMG and Brazilian Association of Supermarkets,
“ESG Diagnosis Survey of Brazil’s Supermarket Industry”





人 (People) と利益 (Profit) のバランス

従業員、利益保護、ビジネスモデルとイノベーション

従業員は、小売業界にとって極めて重要な資産の1つですが、コストセンターとして1番に考慮されることが頻繁にあります。労働力不足が深刻化するなか、人材を惹きつけて確保し、やる気を起こさせることは、多くの国で重要な課題となっています。小売業界は、特に経済的な先行き不透明感が払拭されないなか、利益率の維持には人員削減が有用だと考えるかもしれません。—消費者が店舗を体験し顧客となるには、どのくらいのコストが必要でしょうか。

ここでは、緊張と調和を作り出す3つのテーマの究極の形を検討します。テクノロジーへの投資を引き続き最優先にし、効率性と生産性を高めることで、労働力縮小による最終損益への圧力を緩和すべきです。同様に重要なことは、テクノロジーが従業員を単純作業から解放し、消費者の店舗体験を向上させ、ロイヤルティを生み出すために必要な時間と情報を与えることができるということです。

新型コロナウイルスのパンデミックでは、小売業の従業員は社会を円滑に回すために「欠くことのできない」最前線の労働者であり、突き詰めれば、消費者にとってかけがえのないリーダーであるという事実が急速に浮き彫りになりました。パンデミックの最中に、小売業は人に代わるオートメーションの強化のほか、店舗を経ずに倉庫から各家庭に商品を届けるための物流の改善に焦点を絞りました。しかし店舗運営が再開すると、物理的チャンネルとデジタルチャンネルの両方を明確に好んでいた消費者たちは、より個人に合った没入型の体験を求めて戻ってきました。従業員はますます必要とされていますが、消費者の求めていることに応える適切なツールとインセンティブを持たない場合が多くあります。

オートメーションと人工知能 (AI) は、小売業界の投資収益に大きな意味を持ちます。現在の労働力不足を解消するには、テクノロジーへの投資を必要とするかもしれませんが、テクノロジーの導入による潜在的な恩恵は、より広範囲に及びます。小売業はデータをリアルタイムで活用することにより、極めて大きな収益機会に焦点を合わせるか、または状況が素早く変わる場合は、事業閉鎖について意思決定を行うことができます。そしてサプライチェーン管理（今も大半の小売業にとっては最大の問題となっています）に適用される最新テクノロジーにより、配送のラスト・ワン・マイル（最終物流拠点から届け先まで）を含めたサプライチェーンの見える化と効率性を向上させることができます。

オムニチャンネル戦略では、店舗の従業員をサポートするテクノロジーが必要になります。小売業の従業員がテクノロジーを活用することで、顧客サービスの向上を通して、収益性に多大なプラスの影響を及ぼします。オフィスワーカーあるいはレジ係など仕事にかかわらず、すべての従業員に同一のテクノロジーを持たせて同一の研修を行うことで、ウェブから店舗まで、消費者の質の高い体験を維持することができます。

NRF 2023では、（イベント全体で1,000を超える出展者のうち）多くの出展者がオムニチャンネルに関する議論を行いました。

テクノロジー投資には波及効果があります。従業員が新しいテクノロジーの恩恵を受ける場合、企業のほかの部門も同様に恩恵を受けることができます。理想的には、自動化などのテクノロジーへの投資によって効率が向上し、従業員が反復的なプロセスから解放され、消費者により良いサービスを提供できるようになります。コンバージョン率の上昇、トランザクション当たりの購入ユニット数の増加、再訪問などで効果を測定します。

より興味深い仕事に従事している従業員は、離職しにくい傾向があります。Lowe'sのテクノロジー担当幹部は、同社が店舗の従業員に展開したアプリケーションが、日常的な仕事の約2割を減らした結果、顧客サービスが向上し、仕事の効率性だけでなく「面白さ」も増したとNRFで述べました¹⁹。このようなテクノロジーの向上によって、採用の必要性が減り、小売業は従業員のスキルを向上させるという好循環が生まれます。

スキルの向上により、投資に対する効果が高まります。採用活動、雇用、新入社員の研修には、今いる人員をより良く活用する以上のコストがかかる可能性があります。また、従業員を企業文化に組み込み、従業員に自信と支援を与え、企業と従業員の目標を一致させる研修は、労働力低下の防止に役立ちます。一部の企業は、実体験に近い体験をするために、研修モジュールにゲーミフィケーション（記者注：ゲームの要素を取り入れた手法）を導入しています。

従業員のKPIを再整理する必要があります。例えば、コンバージョンと消費者のつなぎ止めが上位のKPIになるならば、手数料や利益分配などの報酬が動機を与えるツールになります。

残念ながら、小売業の多くの従業員は、実店舗とeコマースとの間、また店舗従業員とオフィス従業員との間の境界線が堅固であった時代から残っているサイロの中に留まったままです。成果目標とインセンティブはチームによって異なります。テクノロジー予算も、過去に依存していて、十分に考慮されることなくオンラインの施策に多く配分されたままです。

変革プログラムは、統一された消費者中心の文化と、企業の取組みを高いレベルで包括する共通のKPIと合わせることで、従業員の育成を支援します。最新の研修は、従業員の大多数が、消費者が切望するシームレスでオムニチャネルな存在感を提供する新しいテクノロジーに慣れることに役立ちます。

米小売業界の **51%** は、店舗の従業員に、消費者を支援するためのモバイル端末を持たせています。

しかし、精算が可能なのはわずか **13%** です。
セルフ精算対応のキオスク端末を設置しているのは、わずか **10%** です。

出典：Omnichannel Retail Index 2022, OSF Digital



まとめ

小売業界は4番目の「P」、すなわち「パーパス (Purpose)」を通して均衡点を見つけることができます。

製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) からなる、マーケティングの「4P」は、もともとは1950年代に導入されました。今でも妥当性を失っておらず、今日の市場でより大きな関心を集めてさえいるかもしれません。今も重要ではありますが、マーケティングの4Pが人 (People)、地球 (Planet)、利益 (Planet) と結びついたときに、各要素の相互作用を確認することがより効果的だと考えます。

人 (People)、地球 (Planet)、利益 (Planet) 間の調和を受け入れながら、緊張関係を特定して管理する能力は、将来のビジネスの成功を導きだします。各組織はそれぞれの方法で、これらの緊張の適切な均衡点を見つけて、小売事業の健全性がこれらの力によって歪められないようにするでしょう。緊張と調和の折り合いをつけるこうした取組みは、組織の「パーパス (Purpose)」へと形を変えます。

企業のパーパス (Purpose)、すなわち最初に企業の「存在意義」を定義することで目標の優先順位を決定する使い古さ

れた複合概念は、かつては株主へのリターンを最大化することに主に焦点を置いていました。現在は長期的価値を推進する経営者の能力に、すべてのステークホルダーのニーズに対応する能力が含まれるようになってきたため、目標を設定する際に、利益 (Profit) だけでなく、人 (People) と地球 (Planet) も考慮されるようになってきました。

同様に、企業のパーパス (Purpose) は、企業が3つのP (People、Planet、Profit) の間の緊張を融和させる上で有用です。パーパス (Purpose) により、小売業は独自の文化や市場、産業に関連した選択を行うことができるようになります。そして、選択した方向性に関する一貫性と遵守性に基づいて評価されます。

手元にある新しい3Pフレームワークとパーパス (Purpose) をもとにして、小売業界のリーダーは収益性を維持し、長期的な成功につながる戦略や活動、テクノロジー、人材についての意思決定を行うことができるのです。



KPMGの支援内容

世界各地で活躍する当社の消費財・小売セクターのプロフェッショナルは、消費者と小売業界と協働して、進化する市場を乗り切り、持続可能な成長の機会を特定する支援をしています。業界に特化した監査・税務・アドバイザーサービスを提供し、株主価値を高めるとともに、前向きな変化を

推進します。以下はKPMGがどのようにクライアントのニーズをサポートできるかを示す例を、3Pのテーマ別にまとめたものです。その他のサービス、能力、考察については、ウェブサイトをご覧ください。 kpmg.com/consumerandretail

 人 (People)	 地球 (Planet)	 利益 (Profit)
<ul style="list-style-type: none"> 従業員：人事制度設計・キャリア設計、従業員の声の収集、人材変革プログラム設計、人に関する税と雇用関連法 消費者：消費者調査、マーケティング最適化、ロイヤルティプログラム導入、CRM導入を含む消費者把握 株主・規制当局：資本市場に関する助言、経済・規制に関する助言 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ：ESGに関する助言（マテリアリティ分析気候変動の影響分析） 社会：人材変革プログラム 規制：経済・規制に関する助言 	<ul style="list-style-type: none"> コスト最適化：取扱商品の最適化、GNFR（再販不可商品）調達に関する助言、業務に関する助言（サプライチェーンを含む）、テクノロジー活用、店舗所在地の最適化 成長：M&A、海外進出、テクノロジーに関する助言 ビジネスモデルとイノベーション：業務モデル設計

注記

- ¹ NRF, "Sustainability on the store shelf," January 9, 2023
- ² KPMG analysis
- ³ Retail TouchPoints, "NRF 2023: Saks OFF 5TH CEO Foresees Smooth Sailing for Off-Price Despite 'Choppy' Economic Waters," January 16, 2023
- ⁴ Retail Dive, "Saks Off 5th partners with Rent the Runway," July 28, 2022
- ⁵ Vogue, "Why H&M is jumping on resale at Cos," September 3, 2020
- ⁶ Greenmatters, "IKEA Makes Furniture Buy Back & Resell Program Permanent at 37 US Stores," March 31, 2022
- ⁷ Simon-Kucher Strategy & Marketing, "Environmental sustainability in business," 2022
- ⁸ Levi Strauss & Co.
- ⁹ Sustainable Brands, Sainsbury's 'Sainsfreeze' Pop-Up Will Show Brits New Ways to Reduce Food Waste, Save Money," September 23, 2022
- ¹⁰ KPMG Brazil, "ESG Diagnosis Survey of Brazil's Supermarket Industry," December 2022
- ¹¹ World Economic Forum, "Scope 3 Decarbonization: The Consumer Opportunity"
- ¹² Multichannel Merchant, "Looking at Ecommerce Returns in a New Light," January 18, 2023
- ¹³ BRC, "Retail Jobs Continue Downward Trend," December 13, 2022
- ¹⁴ Target, "Target Provides Update on Commitment to Spend USD2 Billion with Black-owned Businesses and Announces New Media Fund Initiative," May 10, 2022
- ¹⁵ NRF, For Chobani CEO Hamdi Ulukaya, hiring refugees is a no-brainer," January 17, 2023
- ¹⁶ NRF, "NRF Announces Lowe's CEO Marvin Ellison as The Visionary 2023," December 12, 2023
- ¹⁷ Retail TouchPoints, "Walmart, Home Depot and Gap Execs Honored by NRF Foundation," December 27, 2022
- ¹⁸ World Economic Forum, "From perfume to hand sanitiser, TVs to face masks: how companies are changing track to fight COVID-19," April 13, 2020
- ¹⁹ Retail TouchPoints, "NRF 2023 Spotlights Profitability, Workforce Enhancements and Media Network Opportunities," January 24, 2023

Contact us

みなさんの組織は、人、地球、利益の間の緊張と調和をどこに見出しましたか。考察とアイデアをみなさんと共有することを楽しみにしています。

Authors



Lisa Bora
National Firmwide Lead
Partner — Retail & Leisure
KPMG Australia
E: lbora@kpmg.com.au



Thomas Føyen
Partner,
Lead Consumer & Retail
KPMG in Norway
E: thomas.foyen@kpmg.no



Fernando A. Gamboa
Partner — Consumer & Retail
Sector Leader, Brazil & SA
KPMG in Brazil
E: fernandogamboa@kpmg.com.br



Puneet Mansukhani
Partner, Digital Advisory
KPMG in India
E: puneetm1@kpmg.com



Paul Martin
Chair Global Retail Steering
Group & Head of Retail UK
KPMG in the UK
E: paul.martin@kpmg.co.uk



Duleep Rodrigo
Advisory Industry Leader,
Consumer & Retail
KPMG in the US
E: drodrigo@kpmg.com

伊藤 勇次

消費財・小売セクター統轄パートナー
株式会社 KPMG FAS
パートナー
E: yuji.ito@jp.kpmg.com

箕野 博之

KPMGコンサルティング株式会社
パートナー
E: hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

山根 洋人

有限責任 あずさ監査法人
パートナー
E: hiroto.yamane@jp.kpmg.com

山本 勝一

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

水野 正夫

KPMG税理士法人
パートナー
E: masao.mizuno@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

kpmg.com/jp/consumer-retail

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までお問い合わせください。

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2023年2月に発行した「Retail's delicate balance」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。

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。

© 2023 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

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。

© 2023 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. 23-1013

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: Retail's delicate balance | Publication number: 138584-G | Publication date: February 2023