



業界展望  
2023 小売



## はじめに

### 小売企業は変化し続ける消費者を受け入れ、インフレーションにさらされつつも、利益のある成長を可能にする戦略的投資を検討する必要がある

変化には好ましい側面もあるが、絶え間なく変化し続けることは大変である。今日の小売企業は、最近のビジネスサイクルにおいて、最も凝縮された時間枠の中で発生した激しい価格変動に頭を悩ませている。小売企業の経営幹部は、経済的逆風、地政学的な争い、急速に変化する消費者、サプライチェーンの混乱、長引く労働問題などの影響が始まる中、2023年に再び訪れる潮目の変化に備えて態勢を整えている。激動が予想される新たな年に差し掛かる中で、Deloitte USが調査を行った米国の小売企業の経営幹部のうち、利益率を維持・向上させることに自信を持っているのはわずか3分の1だった<sup>1</sup>。

彼らが最も懸念していることの多くは、自らコントロールできない事象であり、調査対象のほぼ全ての経営幹部が、インフレによって利益率が圧迫されると予想している。回答者の10人中6人は、インフレによる運営コストの上昇を見込んでおり、これまで一般的だった価格転嫁についても、多くの経営幹部がいつまで続けられるのか疑問視している。さらに彼らは消費者にとっても厳しい時代が到来すると考えており、ほぼ全員が2023年には経済的な懸念の高まりから消費意欲が減退すると予想した。

また、多くの小売企業は、パンデミック時の巣ごもり需要により生じた、耐久消費財の好調な買い替えサイクルの特需がもたらした前年の業績を上回ることの難しさに直面している。中には政府の景気刺激策や消費者の職場・学校復帰の恩恵を受けた小売企業もあり、構造的なものか一時的なものか読み解くのが難しいトレンドに基づいて、予測や方針を決めざるを得ない状況になっている。

しかし、小売業界の展望は暗いものばかりではない。小売企業はここ数年、レジリエンス（回復力）について多くを学んだ。パンデミック時の大規模な需要の変動によって、旧態依然のシステムを見直し、より柔軟なオペレーションに転換することを余儀なくされた。小売企業は一見、一夜にしてパンデミックを踏まえた衛生対策を導入し、オムニチャネルを確立したかのようなようだった。そして、急速に進化する消費者の嗜好を捉えロイヤルティを向上させるためには、より効果的な分析とツールが必要であることを学んだ。ここ数年の経験を通して、経営幹部は次の困難を乗り越えるための自信がついたと考えられる。

2023年に小売企業の経営幹部がやるべきことは、パンデミック下で生み出されたイノベーションを前進させることである。それは、小売企業が提供する厳選された購買体験や、ラストワンマイル配送のオプションなど便利なサービスから、より多くの利益を引き出すことであるが、それを消費者が財布の紐を締める時期に実行することが重要である。

Deloitte USは、小売企業の動向を探るため、50人の経営幹部を対象に今後1年間の課題と機会について調査を実施した。この調査は、経営幹部のリーダーたる資質をより深く理解し、2023年に向けて計画されている戦略や投資を分析することを目的としている。調査結果は、現在の市場、将来への期待、変化する消費者ニーズが、今後の戦略にどのように反映されるかについて独自の見解として示している。

# 小売業界の経済見通し

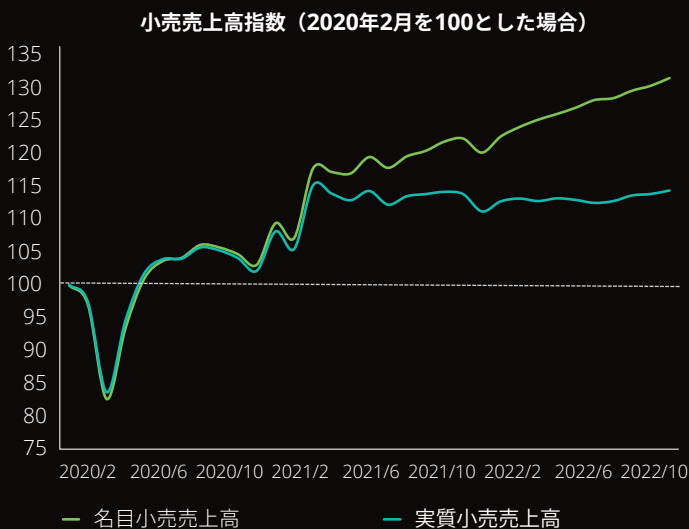
## Deloitte USのエコノミスト、Danny BachmanとAkrur Baruaからのメッセージ

小売売上高に影響を及ぼす可能性の高い3つの主要な経済動向<sup>2</sup>

今後の小売業に影響を与えるであろう経済動向の1つ目は、景気低迷が小売売上高の伸びを抑制させるという点である<sup>3</sup>。Deloitte USのベースラインシナリオ（確率55%）では、米国の2023年のGDP成長率は、2021年の5.9%、2022年の2%（推定）から、0.9%に減速すると予想される<sup>4</sup>。しかし、労働市場が比較的健全であるため、今後も売上高は増加するが、景気が後退すればより情勢が大きく悪化する可能性も高い。景気が後退すると（Deloitte USの予測では35%の確率）、経済が縮小し、失業率が上昇する可能性がある。このような情勢の変化は、消費者や企業の需要に予想以上の打撃を与え、その結果、小売売上高が落ち込むだろう。

2つ目に、米国労働市場の好調による名目所得が増加しているにもかかわらず、インフレにより消費者の購買力が低下している。2020年12月以降、名目平均週給は8.3%増加しているが、実質所得は5%減少している<sup>5</sup>。これは、消費者需要、ひいては小売売上高を圧迫するだろう。しかし物価の上昇は小売売上高の名目価値を高める。2020年2月以降の名目小売売上高と実質小売売上高<sup>6</sup>をグラフにした図1を見ると、両者の推移はインフレの影響により2021年3月以降乖離していることが分かる。

図1. 実質売上高が低迷する一方、インフレにより名目売上高は増加

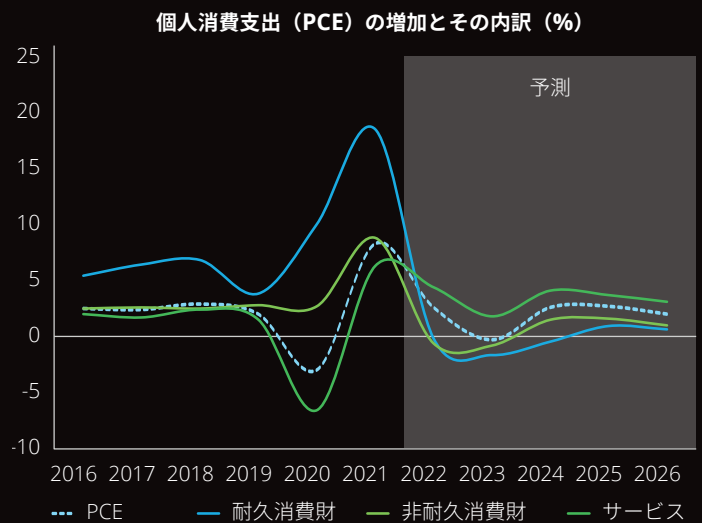


注：データは季節調整済み。名目売上高を消費者物価指数で調整して実質小売売上高を算出  
出所：米国商務省、Deloitte Services LPの経済分析

2021年3月以降、名目売上高が11.7%増加しているのに対し、実質売上高は0.7%減少している。また、住宅価格の高騰や住宅ローン金利の上昇により住宅需要の落ち込みは、建材ディーラーや家具・家電量販店などの小売企業の売上に影響を与える。

3つ目は、消費者がパンデミック以前のように外食や余暇、スポーツイベントを楽しむようになり、サービスに対する消費支出<sup>7</sup>が着実に回復している点だ。消費者は、程度の差こそあれ、2020年から2021年にかけて失った機会を取り戻そうと、貯蓄を消費に回し始めるようになった。米国における個人貯蓄率は現在3.1%で、パンデミック前の水準を大きく下回っている。サービス業種への消費シフトは、消費財を販売する企業の売上高を圧迫する。しかし、モノからコトへの消費の移行は、飲食店にとってある程度は追い風となることが期待される。Deloitte USは、全体として耐久消費財に対する実質個人消費支出（PCE）は2023年に1.8%縮小するとみているが、ベースラインシナリオでは、サービスに対する個人消費支出は3.6%上昇すると予測している（図2）。

図2. 耐久消費財の消費支出は2023年に1.8%縮小することが予想される



注：Deloitte USのエコノミクスチームによる予測  
出所：米国商務省、Deloitte Services LPの経済分析

# 厳しい環境

## 変化する消費者との関係

前述の経済見通しで述べたように、2023年は消費者行動の変化が小売企業に重くのしかかることになるだろう。さらに、消費行動以外で消費者に起こる変化が、この問題をさらに深刻化させる可能性もある。

コンシューマージャーニーにおける小売企業の役割は変化している。消費者は自分にとって一番都合の良い方法で、最良の価格を求めるといったトレンドは以前から見られたが、パンデミックによってその傾向がさらに加速した。これに対応するために、小売企業は、カーブサイドピックアップ（車中受け取り）や即日配送、パーソナルショッパー（買い物代行）、フィッティング予測ツール、支払計画といった、消費者を実際にまたは仮想的に優遇する、迅速なラストワンマイルサービスを提供し、競争環境下での生き残りを図っている。また、リアルとバーチャルの施策を大々的に展開し、従来型の実店舗からメタバース上の店舗まで、消費者との接点をあらゆる場所に拡大してきた。したがって、顧客を獲得し、維持するためのコストが増加しているのは当然の成り行きといえる。これはパンデミック前やメタバースが話題になる前から見られる傾向であり、2013年から2018年にかけて顧客獲得コストは60%増加している<sup>8</sup>。

この状況は2023年にさらに深刻化する可能性がある。調査した経営幹部のほぼ全員が、消費者は今後、あらゆるチャネルでシームレスな購買体験を求めようになると回答した。その一方で、消費者の価格意識が大幅に高まることにより、消費者間でのレコメンド（口コミ・おす

すめ）や比較購買を活用しながら、購入先を次々に変える傾向が強まることも予想している。

調査に回答した経営幹部の3分の2は、今後はブランドや小売企業へのロイヤルティよりも、価格の方が重要になると考えており、これは投資家から値上げを迫られている小売企業にとって、厄介な問題になる可能性がある<sup>9</sup>。

今後10年の間に消費者の社会・人口動態の変化がかつてない速さで起こり、消費者のニーズや欲求はますます拡大し、多様化していくだろう。特に、今後の消費者で増えていく特徴・傾向として、より高齢、より肥満、より多様な民族的背景、性別や性的指向、性自認を肯定的に受け止めている、よりモバイル利用度が上がりデジタルへの依存の高まり、経済的な不安を抱えている、などが挙げられる（図3）。また、企業に対しては、ESG（環境・社会・ガバナンス）およびDEI（多様性・公平性・包括性）の関心事に、積極的に取り組むことを期待している<sup>10</sup>。2021年に実施された調査では、米国のZ世代の4分の3が、購入の判断を下す際にブランド名よりもサステナビリティを重視すると回答した<sup>11</sup>。消費者の志向が、個々のニーズや欲求、嗜好性からなる多彩で複雑なモザイク画へと変貌する中、大量生産、流通、マーケティングを進める業界にとって、今は、こうした変化する消費者の将来像や志向に適応するための重要な時期なのかもしれない。調査対象の経営幹部のほぼ全員が、消費者の変化が当面の重要な課題になると感じている。

図3. 消費者の変化  
富裕層の分配



米国の中間層が保有する資産は、上位1%の富裕層が保有する資産より少ない<sup>12</sup>



現在40歳のミレニアル世代が保有する純資産は、ベビーブーマー世代が40歳のときに保有していた資産より約20%少ない<sup>13</sup>



米国の非白人の購買力は、2000年から2020年の間に13%から19%に増加した<sup>14</sup>



米国における資産の30%は、米国世帯の0.25%が保有している<sup>15</sup>



## 肥満の増加

米国の成人の肥満者は、90年代後半には10人中3人だったのに対し、2020年には10人中4人に増加した<sup>16</sup>



## 出生率の低下

米国の出生率は2007年以降19%低下し、2020年には1979年以来最低を記録した<sup>17</sup>



## 人口

米国の65歳以上の人口が過去10年で3分の1以上増加した<sup>18</sup>



## 多様性の向上

米国内において2002年には6歳～21歳の39%が非白人であったが、2018年時点で48%に増加した<sup>19</sup>

つまり小売企業は、要求が厳しく価格に敏感な消費者と、オペレーションやサプライチェーンのコスト高騰という、バリューチェーンの両側から圧迫されているのである。小売業界は、こうした直接的な制約に対処する一方で、以下に挙げる3つの重要な社会的課題からの重圧にもさらされている。

• **小売業における組織的な盗難**：米国内の小売業における盗難は2018年から2019年にかけて22%増加し、617億ドルの損失を計上した<sup>20</sup>。一部の小売企業では、2022年のホリデーシーズンに問題がさらに深刻化し、商品の損害やセキュリティコストをカバーするために、閉店や値上げが必要になるかもしれないほど悲惨な状況になっているという<sup>21</sup>。多くの専門家が2023年の景気後退を予想する中、組織的な盗難がさらに増加しても不思議ではないと考えている。専門家は、2008年から2009年にかけて起こった景気後退を引き合いに出し、経済が圧迫されている時期には小売業における盗難が増加すると指摘している<sup>22</sup>。

• **ESG**：調査対象の経営幹部の10人中6人が、2023年には、ESGに関する企業の判断に対して、より厳しい目が向けられるだろうと回答した。しかし、多くの小売企業は、いざとなれば利益率向上の機会を重視することを選択すると述べている。回答企業の半数以上がESG投資の計画は必要最低限、あるいは全くない状況で、ESGは経営幹部の優先事項のトップ5には入っていない。世界の主要小売企業250社のうち、科学的根拠に基づく目標（SBT）に従って脱炭素化に取り組んでいるのは26%に過ぎず<sup>23</sup>、小売企業（そして世界）にとって、このような取り組みを長期にわたって後回しにできる猶予は少なくなっているのかもしれない。

• **労働問題**：調査対象の経営幹部の10人中7人が、2023年に向けての最大の課題は労働力であると回答している。2022年11月30日現在、米国では87万9,000人の小売業の求人が未充足のままである<sup>24</sup>。従業員の雇用と定着は慢性的な課題であり、時間給労働者の獲得競争が熾烈を極めていることから、小売企業は賃上げと柔軟な働き方の推進を余儀なくされている。低技能労働者の賃金上昇率の中央値における12カ月移動平均は、2022年11月に6.7%上昇し、前年比3.8%増となった<sup>25</sup>。



## トップパーフォーマーとなりうる企業から得た教訓

小売企業は、この環境下で利益のある成長を実現するための万能な解決策を求めているわけではないが、Deloitte USは、業績が好調な小売企業に共通の行動が見られるかどうかを見出したいと考えた。

小売企業100社の過去3年間の財務分析によると、複数の重要な要因がパンデミック下においても堅調な成長を実現する特徴として見られた<sup>26</sup>。いずれも業績が好調な小売企業の特徴として挙げられるのは、パンデミック前に実行したeコマースへの投資、オムニチャネルの拡張、コスト管理のためのポートフォリオの最適化などである。

ほとんどの企業がパンデミックに起因する需要の恩恵を受けた一方で、その多くが今、前年に享受した需要からの反動や、モノ消費からコト消費への移行による困難に直面している。例えば、ある小売企業は最近、高額な裁量品の売上が伸び悩んでおり、前年比では厳しい状況にあるものの、必需品や旅行サービスの売上で利益を得ていると発表した<sup>27</sup>。

こうしたマクロ的な消費者の変化を背景に、ウォールストリートのセルサイド・アナリストが予測する業界展望は厳しい。また、Deloitte USが分析した業績上位企業10社のうち、今後3年間に1株当たり当期純利益 (EPS) が増加すると予想される企業はわずか3社である。

アナリストが今後トップパーフォーマーになると予想する小売企業については、比較的回復力の高い部門のエクスポージャーや強固なバランスシートが企業の景況感を下支えしている。また、効率化を高めるための主要な長期的戦略構想の意義のある進展は、好意的に受け止められている。

- **サプライチェーン**：フルフィルメント機能への重点的な投資
- **オムニチャネル**：顧客体験の重視とロイヤルティプログラムの活用
- **デジタル**：eコマースの利益率の改善

### リーダー層は中規模から大規模の投資を行うべき分野を優先順位付けしている

各分野で小規模から中規模の投資を計画しているラグード層とは異なり、リーダー層は、マーケティングやマーチャンダイジング、オムニチャネル機能、デジタルトランスフォーメーション、サプライチェーンなどの分野への投資を優先させる傾向がある。



### リーダー層 vs. ラガード層

「リーダー」と「ラガード」は、自己申告による売上高や営業利益率の成長見込みの情報を用いて、主要企業を検証する際に登場するテーマだ。Deloitte USの調査において、リーダー層はデータを重視する傾向があり、消費者の変化に素早く対応することができる。また、マーケティングやマーチャンダイジング、オムニチャネル、デジタルトランスフォーメーション、サプライチェーンへの投資を優先している。多くのリーダーが、激動の時代にも事業戦略を成功裏に遂行し、企業の利益率を維持・拡大させることができると自信を持っていることを踏まえると、このような企業のアプローチは、将来の収益向上へのロードマップになり得る。

### エグゼクティブサーベイ：リーダー層とラガード層の識別

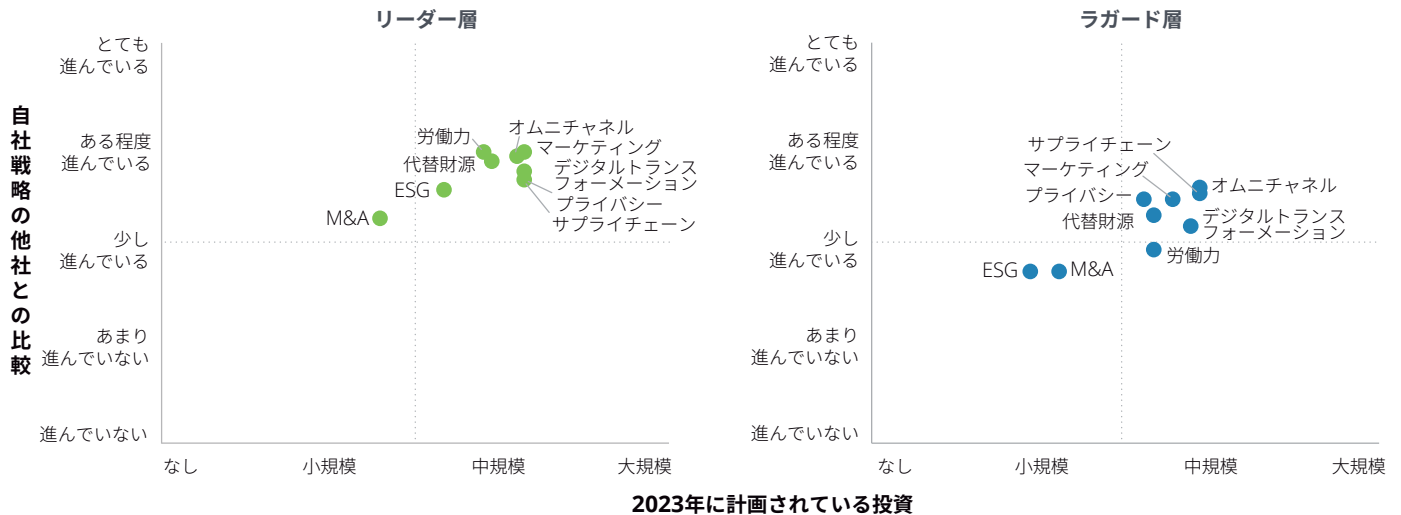
以下の質問に対する回答を点数化した。

- 2023年に事業戦略を成功させるための  
自社の能力に対する**自信**
- 激動の時代に利益率を**維持・向上**させる  
自社の能力に対する**自信**
- 2023年に自社の**売上高**が前年よりも増加することへの**期待**
- 2023年に自社の営業利益率が前年から  
**変化**することへの**期待**

回答者50人を、集計したスコアに基づいて3つのグループに分けた。リーダー層 (n=21) が上位3分の1、ラガード層 (n=18) が下位3分の1で、残りが中間層 (n=11) を構成している。

### 図4. 戦略<sup>†</sup> vs. 投資<sup>‡</sup>

図中の位置は経営幹部全体の平均値<sup>△</sup>を示す



出所：Deloitte USによる2023年小売業界展望に関するエグゼクティブサーベイ

<sup>†</sup> 質問：以下の戦略について、自社の戦略が同業他社と比較してどの程度しんじているかを評価してください。

<sup>‡</sup> あなたの会社が今後1年間(2023年)に以下の戦略に対して行う財務投資の規模について、最も適切なものをお選びください。注：N=50

<sup>△</sup> 以下のスコアを割り当てた場合の平均値を示す。戦略=しんじていない (0)~とてもしんじている (4)、投資=なし (0)~大規模 (3)



## 収益性向上のための必須条件

小売企業が直面する様々な障害は、次のステップに進むことを困難なものにしている。そこでDeloitte USは、小売企業が消費者の変化に対応しながら効率化を図るために、検討すべき分野として、「ラストワンマイル」「リバース・ロジスティクス」「ソーシャルコマース」の3つを紹介する。

### サプライチェーン：ラストワンマイル機能

2022年11月に、パンデミックに起因するカリフォルニアの港湾での滞貨が、2年以上経ってようやく解消されたというニュースが飛び込んできた<sup>28</sup>。しかし、サプライチェーンの問題は依然として残っている。一部の小売企業は、出荷遅延の解消に取り組む中、ホリデーシーズンに向けて大量の在庫を抱えていることを公表した<sup>29</sup>。一方、ゼロコロナ政策により中国の工場が閉鎖されたため、ホリデーシーズンの商品不足に懸念を示した企業もある<sup>30</sup>。苦境が続く現状を受け、調査対象の経営幹部の10人中7人は、サプライチェーンの混乱が2023年の小売企業の成長に影響を与えるだろうと回答した。言い換えれば、今後1年間に予想されるサプライチェーンの混乱を乗り越えられることを確信しているのは、10人中わずか3人ということになる。

サプライチェーンの末端では、小売企業が、複数のラストワンマイルソリューションのニーズにつながるであろう消費者の期待の変化やデジタル選好へのシフトと格闘している。経営幹部の10人中8人が、小売企業が非効率性を解消するために、2023年にサプライチェーンの近代化に向けて中規模から大規模な投資を行う予定であると回答した。

#### ラストワンマイルが利益を生む

パンデミック下で迅速なラストワンマイル配送の需要が急増した際、小売企業は、主に店舗での販売不振を相殺するために無料のサービスや配送を提供するというやり方でそれに応えた。例えば、ホリデーショッピング期間中のカーブサイドピックアップは、2019年から2020年にかけて2倍以上に増加し、その後も高い需要が続いている<sup>31</sup>。送料無料が当たり前になった今、送料が自己負担であることが分かると半数以上の消費者は買うのをやめちゃうおそれがあることを考えると、元の状態に戻すのは難しい<sup>32</sup>。

こうした利便性への対応が引き続き求められていることから、小売企業は、採算が合わないことが多い人手をかけるサービス（例：ピッキング、梱包、加工）に解決の糸口を見つけざるを得ない。問題をさらに深刻にしているのは、フィッティング予測ツール、商品閲覧技術、ローンなどのサービスでショッピングジャーニーを支援するサードパーティのベンダーに、小売企業が手数料を支払っている場合があることだ。企業は、こうしたチャンネルで収益を上げるために、より多くの費用を支払っていることで、消費支出が落ち込みそうな時期に利益が縮小しているのである。

調査対象の経営幹部のほぼ全員が、2023年には消費者がフルフィルメントのさらなる時間短縮を求めるようになると回答しており、当たり前になったサービスを縮小させると顧客ロイヤルティが損なわれるおそれがあり、小売企業は苦境に立たされている。この問題の深刻さを考慮すると、購入金額が高いロイヤルカスタマーには最高級のサービスを提供する一方で、採算の合わない顧客には店舗での買い物を促すことを検討する時期に来ているのかもしれない。具体的には、店舗で使えるクーポンや、ラストワンマイル特典を含む有料会員制度の導入などといった手段が考えられる。例えば、即日配送の会員制サービスを導入したある大手小売企業では、最低購入額の条件付きであるにもかかわらずこのサービスの売上が拡大している<sup>33</sup>。

リーダー層の10社中7社は、チャンネルを跨いだシームレスな購買体験を消費者に提供することについて、高い自信を示したのに対し、ラグード層では10社中わずか2社にとどまる結果となった。小売企業がシームレスな購買体験を実現するためには、自動化されたマイクロ・フルフィルメント・センター（MFC）に投資し、より収益性の高いラストワンマイル配送ソリューションの構築を検討する必要がある。MFCを活用することで、保管容量や処理速度を向上させ、複数店舗の注文を処理し、これまで手作業で行っていたピッキング作業を廃止して効率化を図ることができる。さらに、MFCにより、小売企業が提供できる当日・翌日配送サービスの範囲を拡大することも可能になる<sup>34</sup>。

### オムニチャンネル：リバース・ロジスティクス

eコマースによって加速したオムニチャンネルに対する消費者の嗜好の変化により、リバース・ロジスティクスは大きな課題となっている。eコマースでは消費者が実際に商品を見たり、触ったり、試着したりすることができないため、店頭での購入よりもはるかに返品率が高い（店頭の10%に対してeコマースは30%）<sup>35</sup>。さらに問題を深刻にしているのは、消費者の約半数が、自分に合う商品を見つけるために、複数のサイズや色を注文する「ブラケットング」（まとめて注文）を行っていることだ<sup>36</sup>。商品の返品額は巨額で、米国の小売企業だけで、2021年の年間売上損失額は7,610億ドルにのぼる<sup>37</sup>。

調査に回答した経営幹部の10人中約8人が、オムニチャンネル体験の向上を2023年の最大の成長機会として見込んでいるのに対し、ラグード層では半数にとどまった。経営幹部は、損失削減と売上確保を図るために、スムーズな取引を実現するリバース・ロジスティクス・システムを検討する必要がある。上記で強調したように、オムニチャンネルは、利益率を確保する観点からも取り組んでいかなければならない課題である。

そもそもなぜ返品が発生するのかを理解することが重要な最初のステップであり、オンラインと店舗で返品が発生している商品、理由、プロセスは、高度な分析によって把握することができる。それによって小売企業は、より細かい商品説明を可能にするツール（拡張現実など）をサービスに統合し、オンラインで正確な商品情報（サイズ、画像、説明など）を提供できるようになる。消費者の変化に伴い、こうした機能が重要になるだろう。例えば、商品を3Dで可視化すると、返品率が40%減少するという意見もある<sup>38</sup>。また、AI（人工知能）は、改良型分析システムの一環として、信頼できる顧客を識別することで不正な返品を防止し、返金までの時間を短縮することも可能となると考えられている<sup>39</sup>。これらのツールを併用することは、コスト削減だけでなく、顧客体験にも大きな影響を与えることができるだろう。

### 返品をよりスムーズに

小売企業は、返品や交換を受け入れ、全ての顧客が簡単に利用できるようにすることで、返品／交換を市場価値のある、差別化要素となりうるひとつの機能に昇華させる必要がある。消費者のロイヤルティは、簡単に返品できる小売企業に対して高くなる傾向があるため<sup>40</sup>、簡単かつ迅速に手続きできる優れた返品ポリシーが不可欠になるだろう。消費者の利便性が重要視される中、返品にかかる時間は、顧客の期待に応え、競争力のあるものでなければならないが、季節的な需要を外さないためのスピード感も求められる。また、顧客自身が自ら手続きを行うことで条件付きストアクレジット（その店舗で使える金券等）を付与するなど早急な払い戻しを受けられるようなプロセスを構築することで、1回につき5ドル以上のコストがかかるカスタマーサービスへの問い合わせを回避することができる<sup>41</sup>。

### 返品から別の販売につなげる

小売企業にとっては、オンラインで類似商品を提案したり、店舗での返品を接客の機会として利用したりするなど、全ての返品が別の販売のチャンスとなり得る。オンラインでの商品の交換は、一見簡単なサービスのように見えるが、提供できる小売企業が少ない先進的な機能である。顧客が商品を返品してから新たに注文するのではなく、オンラインで商品を交換できるようにすることで、小売企業にとって商品価格を上回るコストとなるタッチポイントを減らすことができる。例えば、小売企業の純利益は通常、売上1ドルにつき最大5セントであるにもかかわらず、返品処理には1ドルにつき15～30セントのコストがかかる<sup>42</sup>。データ分析を使って、交換用のサイズや色、さらには新しいスタイルを提案することで、スムーズな顧客体験をさらにサポートし、販売取引を短縮できる可能性がある。

同時に、店舗でのリバース・ロジスティクス機能を活用することも検討する必要がある。対面での返品は、すぐに払い戻しを受けたいという顧客の欲求を満たしつつ、郵送での返品にかかる費用を削減することができる。さらに、店員が接客することで、同様のスタイルの商品を紹介したり、利益率の高い商品を提案したりする機会が生まれるというメリットもある。また、提携している小売企業のために返品商品を梱包して発送する返品窓口である「リターン・バー」の人気が高まっており、店舗への来店を促進し、顧客基盤を拡大する機会もあるという、インフレの時代には理想的な状況だ。最近のデータによると、リターン・バーに参加している小売企業は、返品処理コストを20%以上削減している<sup>43</sup>。

図5. リバース・ロジスティクスの提案



## デジタル：ソーシャルコマース

小売企業が消費者の変化を把握しようと努める中、10人中6人の経営幹部がデジタル・コマースサービスの強化を最大の成長機会として見込んでいる。特に、多くの経営幹部がソーシャルコマースにビジネスチャンスがあると考えており、10人中6人は2023年に消費者がソーシャルメディアプラットフォームで直接商品を購入するようになるかと予測している。

経営幹部は、ソーシャルインフルエンサーを、人口動態の変化に伴って生じた新たなニーズ、欲求、嗜好性によって細分化された消費者を獲得する機会として捉えている。また、デジタルネイティブ世代が購買力を高め、ソーシャルコマースにおいて大きな存在感を示していることも魅力的な要素だ。例えば2022年のホリデーシーズンには、Z世代の60%、ミレニアル世代の56%が、買い物にソーシャルメディアを利用するつもりだと述べている<sup>44</sup>。

### ブランドロイヤルティと収益性の創出

ソーシャルコマースは顧客を獲得・維持する際のコストの効率を高めることができるため、小売企業にとって特にデジタルチャンネルに投資することは非常に魅力的だ。例えば、ソーシャルメディアの有料検索広告を利用することでターゲットを絞った広告を配信できるため、顧客獲得コストを削減することができる<sup>45</sup>。

また、インフルエンサーとの協働も同様に効率化を可能にする。一般的な消費者は、自らが既に知っているクリエイターが宣伝しているブランドであれば、より積極的に信用しようとする傾向がある。そして、好きなクリエイターに対する信頼や興味、愛情は、ブランドにも転移する<sup>46</sup>。そのため、ブランドが適切なクリエイターと提携することは、獲得可能な潜在的消費者へのアクセスを得られ、ブランドマーケティング業務の大部分を省略することができるのである。

## 図6. ソーシャルコマースのトレンドの高まり

### デジタルの導入

+ 2022年時点で米国のミレニアル世代の**94.4%**がスマートフォンユーザーであり、**37%**がスマートウェアラブルユーザーである<sup>48</sup>

+ 米国人のデジタルメディアの平均利用時間は、2019年の1日**6.8時間**から2021年には**8.1時間**に増加した<sup>49</sup>

+ 2022年には米国人の**43%**が後払い決済サービス (BNPL) を利用し、2021年の**31%**から増加した<sup>50</sup>

さらに小売企業は、自らあらゆるソーシャルチャンネルに進出せずとも、クリエイターが複数のソーシャルプラットフォームで確立してきた基盤やコミュニティを活用することができる。ソーシャルプラットフォームにはこのような利点があることから、調査した経営幹部の10人中7人は、小売企業がソーシャルメディアネットワークやインフルエンサーと協働し、成長するソーシャルコマースから利益を得ることを期待している。ソーシャルコマースは非常に有望なチャンネルであり、リーダー層とラガード層の半数以上が、消費者がソーシャルメディアプラットフォームで直接商品を購入する機会が増えることで、ソーシャルコマースが今後5年間で大きく成長する可能性があると考えている。

### 成功のためのソーシャルメディア戦略

新規顧客の獲得コストは、場合によっては既存顧客の維持コストの最大6~7倍にもなる<sup>47</sup>。一方で、ソーシャルコマースを活用することは既存顧客のロイヤルティを向上させることができる。小売企業は、ソーシャルチャンネルやショッパブルメディアでシームレスな購買体験を提供する技術に投資し、利用者の購買意欲を刺激することで、ロイヤルティを向上させる必要がある。商品情報を含むショッパブルタグを有効にし、ブランドのウェブサイトやソーシャルメディアアプリに組み込み、アプリ内取引を可能にすることで、ショッピングジャーニーにおける障壁を低減することができる。これにより、ユーザーは数回のクリックで素早く商品特定し、購入することが可能になる。

インフルエンサーに対するロイヤルティは、ブランドに対するロイヤルティにもつながる。しかし残念なことに、インフルエンサーが物議をかもす事態にも発展しており、このようなリスクを回避するためには、ブランドは消費者の変化を反映した、様々な職業・社会的地位、ライフスタイル、地域からの多様なインフルエンサーを巻き込んだ真の戦略を構築しなければならない。

### ソーシャルメディアの影響

+ 米国人がソーシャルメディアに費やす平均時間は過去10年で**60%**以上増加した<sup>51</sup>

+ 米国内のソーシャルメディアユーザーの**61%**がインフルエンサーを信頼しているのに対し、ブランドからの提案を信頼しているのはわずか**38%**に過ぎない<sup>52</sup>

+ 米国人の**32%**が過去1年間にソーシャルメディアプラットフォームで商品を購入した<sup>53</sup>



## 総括

### 景気悪化のニュースが相次ぐ中、小売業界では「レジリエンス (回復力)」がキーワードとなっている

小売企業は、つい最近パンデミックによるロックダウンや商品不足といった最悪の事態を乗り越えたように、今回も困難を乗り越えることができるだろう。市場の課題はいつの時代にもあるが、小売企業は従来のコスト削減だけでは、現状の不況を乗り切ることができないことを学びつつある。小売企業は、コスト削減の代わりに、ここ数年で最も高い生産性を実現してきた方法を考察し、オムニチャネルやサプライチェーンマネジメント、デジタルコマースに磨きをかけることで利益を確保し、将来的な収益性向上を目指すべきである。そして、真のXファクター（未知の要素）は急速に進化する消費者だ。消費者体験の向上を投資の中心に据えることが、最終的な成功の鍵となるだろう。

## 著者

### Nick Handrinos

Vice Chairman and  
US Retail & Consumer Products Leader  
Deloitte LLP

### Lupine Skelly

Research Leader  
US Retail, Wholesale & Distribution  
Deloitte Services LP

## 問い合わせ先

### 渡邊 知志

パートナー  
satwatanabe@tohmatu.co.jp

### 三宅 佐衣子

パートナー  
smiyake@tohmatu.co.jp

## 翻訳・編集担当

### 井上 裕介

マネジャー

### 神田 美香

アナリスト

### 佐々木 絵梨

リサーチ&ナレッジマネジメント  
マネジャー

## 謝辞

Brian Baker氏、Danny Bachman氏、Akrur Barua氏、Maura Leddy氏、Brooke Auxier氏、Rob Harrold氏、Todd Jansma氏、Kusum Manoj Raimalani氏、Manogna Marthi氏、Anup Raju氏、Negina Rood氏、Margaret Sparks氏、Ram Sangadi氏、Srinivasarao Oguri氏、およびJimmy Zheng氏に対し、著者から感謝申し上げます。

本資料に掲載されているのは一般的な情報のみであり、デロイトは、本資料により会計、ビジネス、金融、投資、法務、税務、またはその他の専門的アドバイスもしくはサービスを提供するものではありません。本資料はそのような専門的アドバイスまたはサービスに代替するものではなく、また貴社の事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為の基礎として利用されるべきではありません。貴社の事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う前に、必ず資格のある専門家のアドバイスを受ける必要があります。本資料を利用して生じることのある損失等に対し、デロイトネットワークの社員・職員の責任に帰するものではありません。

原著：「2023 retail industry outlook」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2023年1月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社が翻訳したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

## 文末脚注

1. 本調査は、デロイトの委託により、第三者調査会社が2022年10月21日から10月31日にかけて、小売業界の経営幹部50人（うち70%が年商100億ドル以上の企業）を対象にオンラインで実施したものである。回答者の中には、主要な戦略的イニシアチブに直接的な責任を負う、または大きな影響力を持つC-Suiteおよびシニアエグゼクティブ等が含まれる。
2. 小売売上高には、自動車・部品販売店やガソリンスタンドの売上高は含まれないが、飲食店の売上高は含まれる。
3. データは全て米国政府機関から提供されたものを使用。特に明記されていない限り、データは全てHaver Analyticsからの提供による。
4. Daniel Bachman, "[United States Economic Forecasts: Q4 2022](#)," *Deloitte Insights*, to be published in December 2022.
5. Bureau of Labor Statistics (BLS), "Establishment survey," sourced through Haver Analytics, accessed November 2022.
6. 実質小売売上高は、名目売上高を都市部の全消費者向け消費者物価指数 (CPI) で除して算出。
7. このセクションの消費支出は、特に明記されていない限り、名目支出ではなく実質支出を指す。
8. Neel Desai, "[How is CAC changing over time?](#)," ProfitWell, August 14, 2019.
9. Tom Perkins, "[Revealed: Top US corporations raising prices on Americans even as profits surge](#)," *The Guardian*, April 27, 2022.
10. First Insight, "[The state of consumer spending: Gen Z shoppers demand sustainable retail](#)," press release, November 23, 2021.
11. Ibid.
12. Alexandre Tanzi and Mike Dorning, "[Top 1% of U.S. earners now hold more wealth than all of the middle class](#)," Bloomberg, October 8, 2021.
13. Olivia Rockeman and Catarina Saraiva, "[Millennials are running out of time to build wealth](#)," Bloomberg, June 3, 2021.
14. "[US buying power, by race/ethnicity, 2000-2025](#)," *Insider Intelligence*, August 11, 2021.
15. Carl Davis, Emma Sifre, and Spandan Marasini, "[The geographic distribution of extreme wealth in the U.S.](#)," Institute on Taxation and Economic Policy, October 13, 2022.
16. Trust for America's Health, "[State of obesity 2022: Better policies for a healthier America](#)," press release, September 27, 2022.
17. Sabrina Tavernise, "[The U.S. birthrate has dropped again. The pandemic may be accelerating the decline](#)," *New York Times*, May 5, 2021.
18. United States Census Bureau, "[65 and older population grows rapidly as baby boomers age](#)," June 25, 2020.
19. Richard Fry and Kim Parker, "[Early benchmarks show 'post-millennials' on track to be most diverse, best-educated generation yet](#)," PEW Research Center, November 15, 2018.
20. National Retail Federation (NRF), "[Retail shrink totaled \\$61.7 billion in 2019 amid rising employee theft and shoplifting/ORC](#)," press release, July 14, 2020.
21. Marc Cota-Robles and David González, "[Retail theft at Walmart may lead to raised prices and store closures, CEO says](#)," ABC7 News, December 7, 2022.
22. Patrick Barnard, "[Retail crime up thanks to down economy](#)," *Multichannel Merchant*, January 8, 2009.
23. Rodney R. Sides and Lupine Skelly, "[Why making good on green promises can be a win for retailers](#)," *MIT Sloan Management Review*, June 30, 2022.
24. US Department of Commerce, "[Job openings: Retail trade](#)," accessed November 30, 2022.
25. Federal Reserve Bank of Atlanta, "[Wage Growth Tracker](#)," accessed December 11, 2022.
26. リーダー層とラガード層に関する分析を補完するため、財務分析を実施して主要小売企業を特定し、その戦略的な取り組みを調査した。財務分析では、以下の基準を用いて、業績の高い小売企業を特定した。

基準1:以下の指標において、上位30パーセンタイルに入る小売企業9社

- ・ 3年間の株主総利回り (TSR)
- ・ 3年間の平均総資産利益率 (ROA)
- ・ 3年間のEM生産性

基準2:以下の指標において、上位30パーセンタイルに入る小売企業13社

- ・ 3年間の収益成長率
- ・ 3年間のEBITDAマージン

27. Seeking Alpha, "[Costco Wholesale Corporation \(COST\) Q1 2023 earnings call transcript](#)," Costco Wholesale Corporation, December 8, 2022.
28. Christopher Grimes and Andrew Edgecliffe-Johnson, "[California ports logjam eases after holiday import rush](#)," *Financial Times*, November 14, 2022.
29. Melissa Repko, "[Retailers' biggest holiday wish is to get rid of all that excess inventory](#)," CNBC News, November 13, 2022.
30. Martin Farrer, "[Zero-Covid policy is costing China its role as the world's workshop](#)," *The Guardian*, December 3, 2022.
31. Deloitte Insights, "[2021 Deloitte holiday retail survey, 2021](#)," p. 19.
32. Shelagh Dolan, "[The challenges of last mile delivery logistics and the tech solutions cutting costs in the final mile](#)," *Insider Intelligence*, April 15, 2022.
33. Melissa Repko, "['Out of stock' items plague grocery delivery services. Personal shoppers at Target's Shipt aim to fix that](#)," CNBC News, October 12, 2021.
34. Tom Ward, "[From ground-breaking to breaking ground: Walmart begins to scale market fulfillment centers](#)," Walmart Inc., January 27, 2021.
35. Frank Holland, "[Retailers face rising holiday-return costs due to supply chain issues, a new report says](#)," CNBC News, December 16, 2021.
36. SimplicityDX, "[Social Commerce Returns Playbook](#)," August 2022, p. 6.
37. NRF, "[Retail returns increased to \\$761 billion in 2021 as a result of overall sales growth](#)," press release, January 25, 2022.
38. VRARA, "[VRARGS: VNTANA; Leverage 3D to create more engaging digital experiences during quarantine](#)," video, 16:56, June 2, 2020.
39. Jennifer Strong, "[How retail is using AI to prevent fraud](#)," *MIT Technology Review*, September 20, 2022.
40. Brian Straight, "[E-commerce returns: Give the customers what they want](#)," *FreightWaves*, April 13, 2022.
41. LiveAgent, "[About LiveAgent](#)," accessed November 24, 2022.
42. Parija Kavilanz, "[Just keep your returns: Stores weigh paying you not to bring back unwanted items](#)," CNN Business, June 26, 2022.
43. Shelley E. Kohan, "[Happy Returns locations expand to over 5,000 with Ulta Beauty Return Bars](#)," *Forbes*, March 28, 2022.
44. Deloitte Insights, "[2022 Deloitte holiday retail survey, 2022](#)," p. 18.
45. Jordan Ehrlich, "[Customer acquisition costs by industry: What's a good CAC?](#)" DemandJump, April 19, 2019.
46. Megan DeGruttola, "[Survey reveals that UGC can drive improved trust and loyalty for eCommerce brands](#)," *Social Media Today*, September 19, 2021.
47. Deloitte, "[Holiday retail trends show spending is alive and well](#)," accessed November 25, 2022.
48. "[Millennial news: Latest characteristics, research, and facts](#)," *Insider Intelligence*, April 11, 2022.
49. Statista, "[Average time spent per day with digital media in the United States from 2011 to 2024](#)," accessed December 2, 2022.
50. Matt Schulz, "[42% of buy now, pay later users have made a late payment](#)," Lending Tree, April 18, 2022.
51. Simon Kemp, "[Digital 2022: Global overview report](#)," DataReportal, January 26, 2022.
52. Matter Communications, "[Matter survey reveals consumers find influencers more helpful and trustworthy than brands during the pandemic](#)," press release, May 26, 2020.
53. Joseph Gilligan and Minos Makris, "[Social commerce: The online sales channel to trump all others?](#)" Wunderman Thompson, accessed December 12, 2022.

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して "デロイト ネットワーク") のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters" をババース（存在理由）として標榜するデロイトの約 415,000 名のプロフェッショナルの活動の詳細については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して "デロイト ネットワーク") が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023 For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301