

Deloitte.

デロイト トーマツ



業界展望2025 小売

インテリジェントインタラクションの可能性：
マスからマイクロへの収益化

目次

02... エグゼクティブサマリー

04... 価値を求める消費者とのエンゲージメント

06... オムニチャネル機能の活用

08... マスからマイクロへの効率的な移行

11... 結論

12... Appendix

17... 文末脚注

原著：「Deloitte US Retail Industry Outlook 2025」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2025年2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。

本レポートはDeloitte Insights の協力により発行しています。



エグゼクティブサマリー

新型コロナウイルス感染症のパンデミック以降、小売業界はデジタル化された未来に向かって進んでおり、大量の商品供給主導型のアプローチから、個々の消費者に向けてデータに基づいたハイパーパーソナライズされた体験へ、つまりマスからマイクロへと変化している¹。しかし、移行コストの高さや、レガシーシステムや従来のビジネスモデルによる逆風を考えると、変革は口で言うほど簡単ではない。消費者の細分化、販売量の減少、サプライチェーンの問題、コストの増加、技術的負債といった、移行に伴う課題は依然として山積している。これらの課題が一部の小売企業を事業存続の瀬戸際に追い込むような成否を分ける時代となっている。

ここ数年、小売業界は成長の停滞（セクターにもよるが、年平均成長率は1.5%から3.5%）に直面しており²、企業間競争と便利なオムニチャネル体験を求める消費者の需要によって利幅が圧迫されている。当面の競争に打ち勝つために、デジタル導入コストによる効率性への対処やパートナーシップの構築、新たな収益源を開拓する革新的な手段が急務となっている。

小売企業がより少ないリソースでより多くのことに対処しなければならない状況において、自動化とテクノロジーは有望といえるだろう。特に、生成AIはハイプサイクルを超え、目に見える成功を収めつつあるようだ。

ブラックフライデーの週末にチャットボットなどの生成AIツールを提供した小売企業によると、コンバージョン率が15%向上したと報告したほか³、小売企業のバイヤー10人中6人は、AI対応ツールによって2024年の需要予測と在庫管理が改善されたと述べている⁴。デジタル効率性が高まる中、販売計画、サプライチェーン、マーケティングといった戦略的分野での進歩を含め、2025年は飛躍の年になるかもしれない。小売企業幹部の10人中7人は、各体験のパーソナライズを支援するAI機能を年内に導入する予定と回答している⁵。

このような可能性が、小売業界のより前向きな見通しに拍車をかけている。最近の調査において、小売企業幹部は2025年における業界の平均成長率を一桁台半ばと予想している。そして、ロイヤルティプログラムの強化、デジタルコマースの強化、オムニチャネル体験の向上を最大の成長機会に挙げた。これらは全て、消費者にとってより包括的で摩擦のない、パーソナライズされた体験を生み出すために重要な要素であるという点で注目に値する⁶。

デロイトが実施した小売業界幹部を対象にした調査や専門家へのインタビュー、財務分析から、効率を高め、マスからマイクロへ目標を前進させるための小売業界のトレンドとして、次の3つが挙げられる。

- 価値を求める消費者とのエンゲージメント
- オムニチャネル機能の活用
- マスからマイクロへの効率的な移行

デロイトのエコノミストであるAkrur Baruaの視点

現在のトレンドを踏まえると、大きな変化がない限り、好調な経済が小売売上高を押し上げると予想される

小売売上高は、引き続き経済成長の恩恵を受けると予想される。米国は、パンデミック後の回復において、先進国の中で突出している⁷。この傾向は今後も続き、2024年の実質GDPは2.8%増、2025年は2.4%増の見通しである⁸。成長率は2026年に若干鈍化するかもしれないが、2029年までは2%前後で推移する見込みだ。近年の傾向と同様に、消費者は成長の原動力として引き続き重要な役割を果たす可能性が高い。小売企業にとって、次の3つのことが有利に働いている。

- インフレは着実に緩和している。2024年10月の米国個人消費支出（PCE）のインフレ率は2.3%と、2022年6月のピーク時の7.2%を大きく下回っている⁹。結果として、インフレ率の低下により、消費者の購買力は高まるはずだ。

例えば、実質平均時給は、2024年11月までの1年間で1.2%増加し、2023年の同期の0.8%増を上回った¹⁰。そして、インフレは2025年から2029年にかけてさらに緩和すると予想する。

- 消費者は、健全な労働市場から引き続き恩恵を受けるだろう。非農業部門の雇用者数は、2024年1月～11月まで月平均180,364人と安定したペースで増加しており、名目賃金の伸びはパンデミック前の水準を上回っている¹¹。求人、レイオフ、退職に関するデータによると、それぞれの割合はパンデミック前と同程度である¹²。失業率は4.2%と低く、労働参加率は62.5%でパンデミック前よりわずかに低いだけである¹³
- 米連邦準備制度理事会（FRB）の金融緩和政策により、消費者は高い借入コストから解放される可能性が高い。デロイトの予想では、2025年末までにFRBはフェデラルファンド（FF）金利を3.75～4%に引き下げると見通している¹⁴。

政策金利が下がると、クレジット債務などの変動金利ローンの金利も低下するだろう。30年固定住宅ローン金利も長期国債利回りの影響を受けるため、住宅ローン金利への影響は少ないとみられる。

このシナリオでは、2025年の個人消費は3.1%増と予測している。耐久消費財への支出の伸びは、2025年には4.7%と高水準を維持した後、今後数年間で緩やかに鈍化する見込みだ（図1）。耐久消費財への支出が堅調であれば、2025年の小売売上高の伸びを後押しすることになるだろう。

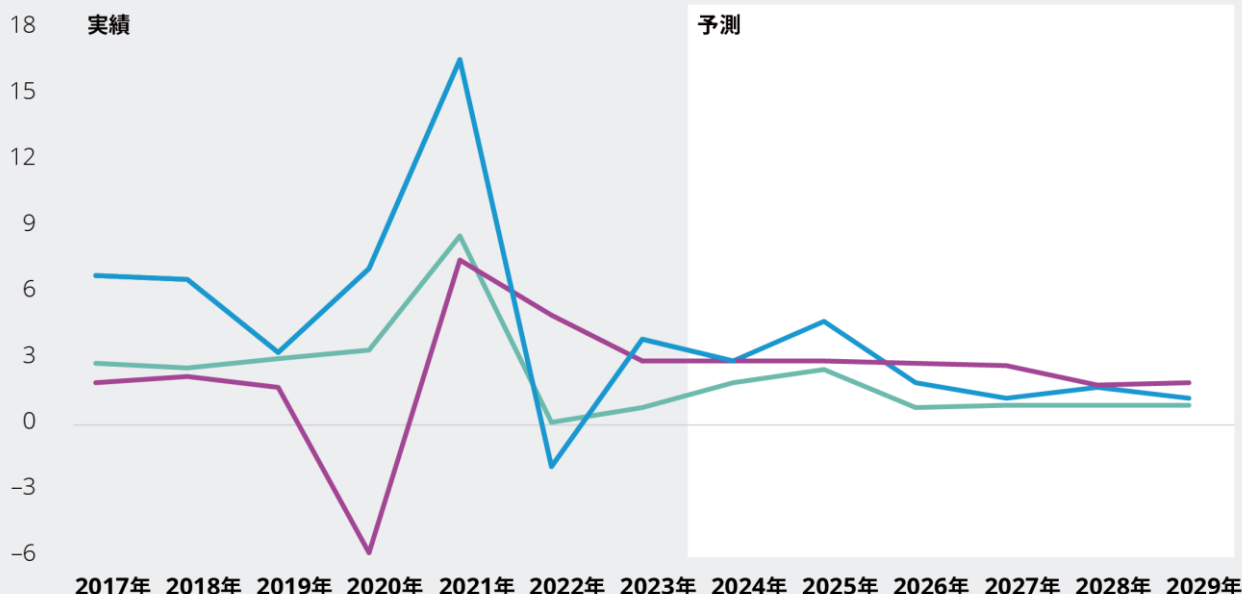
別のシナリオでは、小売売上高の見通しにリスクが生じる可能性を示唆している。関税の急激な引き上げ（中国からの輸入品は60%、その他の貿易相手国からの輸入品は20%）は、より広範な景気減速を引き起こすかもしれない¹⁵。このシナリオでは、FRBは2026年に利上げを余儀なくされ、その年の個人消費と国内総生産（GDP）は縮小する公算が大きい。これは小売売上高を押し下げる可能性がある¹⁶。

図1

2025年は耐久消費財への消費支出が強く成長することで、小売売上高は押し上げられる見通し

ベースラインシナリオ：個人消費と各要素の実質成長率

● 耐久消費財 ● 非耐久消費財 ● サービス



注：予測はDeloitte USによるもの

出所：アメリカ経済分析局、Deloitte USの分析

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html



価値を求める消費者との エンゲージメント

現代の消費者は、年齢、世帯構成、民族性、性的アイデンティティにおいて非常に多様化している。結婚や家族の形成、マイホームの所有といった従来の節目を遅らせるなど、既存の予測手法に疑問を投げかけている¹⁷。この複雑さに加えて、より少ないもの入手するためにより多くの支出が必要であることに苛立ちを感じている¹⁸。インフレが緩和されているにもかかわらず、物価の上昇は依然として最も大きな関心事で、特に食料品店では、消費者は4年前と比べて20%も高い価格に直面している（図2）。

消費者は所得層を問わず、より手頃な価格のブランドやディスカウントショップの選択に切り替え、プライベートブランドやコピー商品を求め、ブラックフライデーやサイバーマンデーなどのプロモーション期間に購入を集中させている¹⁹。また、調査対象の小売企業幹部の3分の2は、予算が限られている消費者は生活必需品に重点を置き、今後も少量を頻度高く買い物をすると予想している²⁰。

この行動は、ある種のロイヤルティへの危機を引き起こしている²¹。消費者は購入するたびに多くの「価値」を求めるため、「サービスコスト」が最も低い小売企業がビジネスを勝ち取ることが多い²²。小売企業幹部の10人中6人近くは、この先数年間、消費者はロイヤルティよりも価格を重視するとみている²³。

価値は消費者によって異なる。品質と価格を重視する人もいれば、経験や利便性を重視する人もいるだろう。したがって、小売企業の課題は、価格に敏感で、価値を求めている消費者に対し、一人一人にパーソナライズされた方法で価値を提供することである。

デロイトが実施した最近の調査では、小売企業はこの課題に取り組み、様々なパーソナライズ戦略を通じてマクロからマイクロに移行していることを指摘している。

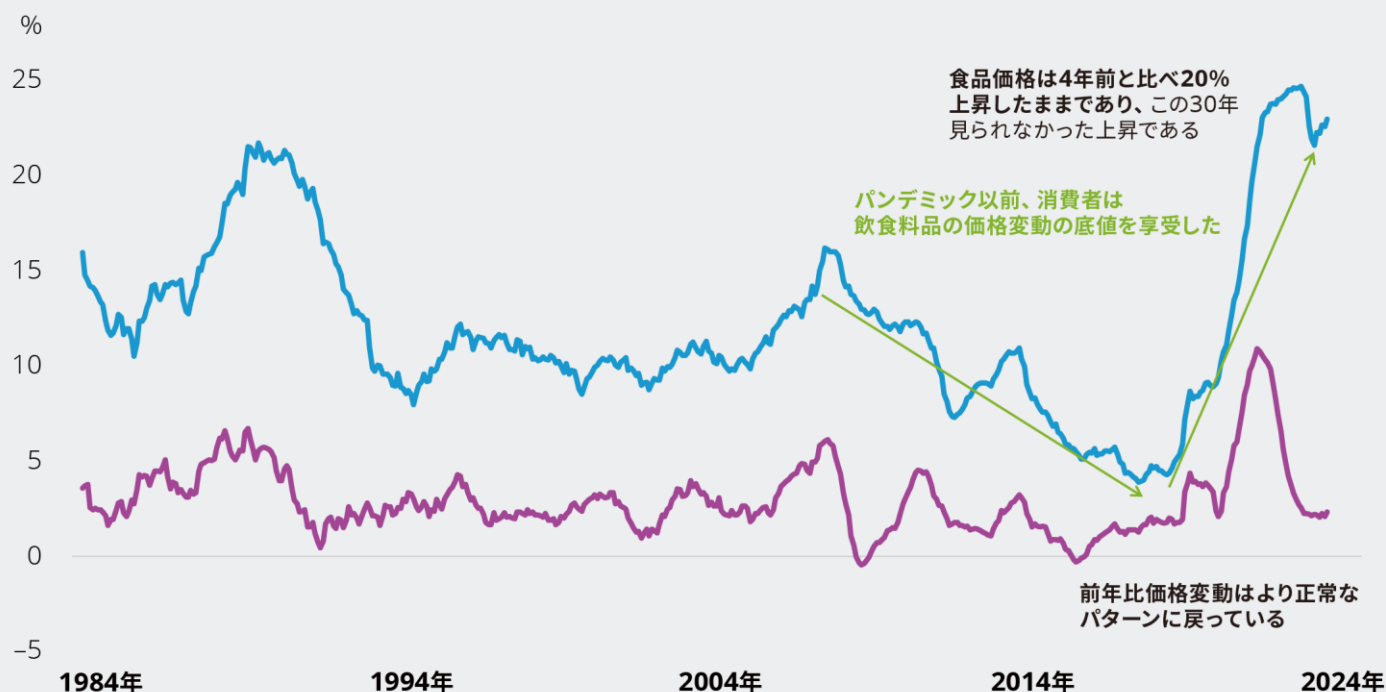
- **ロイヤルティプログラム**：調査対象の小売企業幹部の約半数によると、今後1年間で最大の事業成長の機会、ロイヤルティプログラムの強化にある²⁴。具体的には、パーソナライズ、階層化、共同ブランド化を通じて収益性の高い取引を生むプログラムに投資している。
- **エンゲージメント体験**：幹部の10人中4人が、購買体験の改善により顧客の関心を引くことを計画している²⁵。AIや機械学習（ML）は、特に正確なターゲティングと広告キュレーションにおいて、顧客エンゲージメントを強化する大きな機会をもたらす。例えば、あるデニム販売企業は、対話型の音声アンケートによるジーンズのフィットガイドを試験的に導入し、消費者のウエストサイズに至るまでパーソナライズしたオンラインショッピング体験を強化した²⁶。また、店舗でのパーソナライズしたお薦め情報や商品情報を提供するために、インタラクティブなディスプレイやデジタルサイネージに投資している企業もある。
- **利便性の向上**：調査対象の小売企業幹部の約半数は、消費者を惹きつける鍵は利便性で、特にラストワンマイルでの配送オプションや在庫の可視化が重要だと述べている。幹部はまた、生成AIが商品を推奨したり、価格を比較したりすることで、消費者に効率性を提供できると考えている。そして幹部の10人中7人は、今後1年間で、小売企業がこのようなツールをますます活用するだろうと回答した。
- **割引とプロモーション**：様々な戦略を用いて価値を求める消費者を惹きつけ維持しようとしているにもかかわらず、価格は依然として懸念事項である。調査対象幹部の10人中8人は、今後、さらに価格競争が激化すると予想している。しかし、幹部の4分の3は、AIが需要や競争などの要因に基づくダイナミックプライシングに役立つと期待している²⁷。

図2

飲食料品の消費者物価指数の長期的な推移

● 4年ごとの推移

● 前年比の推移



注：グラフの数値は、米国都市部の平均に基づく（1982年～1984年の指数を「100」とし、月や季節ごとに調整済み）

出所：アメリカ合衆国労働統計局、米連邦準備制度理事会（FRB）、セントルイス連邦準備銀行（米国）、Deloitte Consumer Industry Centerの分析

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

競争優位性を求める小売企業にとって、細分化された多様な価値を求める消費者を惹きつけ維持するために、カスタマイズへの移行はより重要になっている。しかし、小売企業の多くはレガシーシステムとサイロ化されたデータが主流であるが故、有用なインサイトを得るまでに数日かかる可能性があり、変化する消費者の好みに迅速に対応する能力に影響を与えている。

今後1年間はデータ品質への取り組みが不可欠であり、もし行わなければ、正確な予測、エンドツーエンドでの在庫の可視化、パーソナライズされた体験など、AI対応ツールへの期待に応えることはできないかもしれない。



オムニチャネル機能の活用

小売企業幹部にとって2025年の最優先事項は、デジタル変革やオムニチャネル化の加速である。3分の1の幹部が、正確なリアルタイムでの在庫の可視化、複数チャネル利用顧客に関する単一データベース、様々なフルフィルメントオプションなど、効率を生むために大規模な投資を計画していると述べている。これらは全て、マスからマイクロへの対応を可能にするものである²⁸。

長い間、オムニチャネル体験は諸刃の剣であった。オムニチャネルでの購買顧客の支出は、単一チャネルの買い物と比べて月1.5倍というデータがある²⁹。しかし、多くの小売企業は、オムニチャネルサービスを収益化する方法を見つけていない。ピッキング作業や梱包、加工処理など、手間のかかる工程によりコスト増の可能性がある。この問題をさらに複雑にしているのは、小売企業がショッピングジャーニーを支援するサードパーティーベンダーに支払う手数料である（適合予測ツール、商品表示テクノロジー、ファイナンスなど）³⁰。

顧客のパーソナライズを強化しながらより収益性の高い取引を生むために、2025年小売企業は、自社配送サービスの拡大、ショッパブルメディア、実店舗の強化という3つの分野に注力するようだ。

自社配送サービス

調査対象となった幹部の10人中7人は、2025年に小売企業は自社配送機能を拡大すると回答した。さらに、幹部の64%は、この自社配送サービスの拡大をサポートするために、自動化されたマイクロフルフィルメントセンターの数が今後5年間で大幅に増加すると考えている³¹。

長年にわたり、小売企業は、オンラインで購入した商品の実店舗での受け渡しやカーブサイドピックアップ（店舗の駐車場での受け渡し）、消費者の玄関先までの配達など、無料のオムニチャネルサービスを提供してきた。しかし、一部の小売企業は、食料品受け取り窓口などで30分または1時間といった迅速な受け取りに追加料金を設定する市場テストを行っており、その料金は小売企業や地域によって3.99米ドルから9.99米ドルとなっている³²。このような支払い意欲はデリバリー分野で特に顕著で、ある大手小売企業によれば、デリバリー利用顧客の30%はより迅速なサービスのために追加料金を支払う意思があると報告している³³。

このトレンドにより、小売企業は、カーブサイドピックアップやデリバリーなど、オムニチャネル分野での配達密度と収益性の向上を促進できるようになるだろう。

ショッパブルメディア

小売企業がマスからマイクロへの進化を検討するにつれて、特に若年層顧客をターゲットにしてエンゲージメントを強化する点において、ソーシャルコマースやインフルエンサー、ショッパブルメディアを組み込んだオムニチャネル戦略がますます重要になるだろう。Z世代は今や重要な顧客層であり、2024年のグローバルでの顧客価値は、9兆8,000億米ドルに達すると推定されている³⁴。若年層はデバイスやビデオゲーム、ソーシャルメディアに多くの時間を費やすことが多いため、小売企業は熱心なユーザーにアクセスすることで、顧客獲得コストを削減する機会を得ている。例えば、Z世代の62%が「毎日TikTokを利用している」と回答しており、これが米国におけるTikTokショップでの取引急増に拍車をかけている（2024年11月、前年比156%増）³⁵。



調査対象の小売企業幹部の10人中8人が、2025年にはソーシャルコマースが増加すると予想している³⁶。しかし、環境は急速に変化しており、小売企業はこうした購入客の好みを把握する必要がある。例えば、 SHOPPABLE コンテンツは、既存のソーシャルメディアプラットフォームやインフルエンサーの枠を超えている。NetflixはGoogleと提携し、自社のドラマシリーズ『エミリー、パリへ行く（原題：Emily in Paris）』のファッションアイテムを視聴者がGoogleレンズを介して購入できるようにしている³⁷。このようなコラボレーションにより、小売企業はファンダム（情熱的で献身的なファンのコミュニティ）の関心を引きつけ、より強固な顧客関係を構築し、ブランドロイヤルティを高め、売上を拡大するための新たな方法を切り開けるだろう。

顧客獲得コストは、オムニチャネルの収益化が難しい要因のひとつとしてしばしば引き合いに出される。しかし、ソーシャルコマースの本質そのものが、小売企業の投資を促すのではないだろうか。特に、ソーシャルコマースは熱心な顧客に直接アクセスできるため、コンバージョン率が高まる可能性がある。

SHOPPABLEメディアチャネルの収益性を高める要素

- **信頼**：友人やインフルエンサーが商品の検証をサポートする。
- **返品**の減少：バーチャルな商品閲覧とインタラクションにより、消費者はより多くの情報に基づいた選択ができる。
- **ロイヤルティ**：消費者が好むメディアプラットフォームに購買体験が組み込まれているため、利便性が向上し、リピーターになる可能性が高い。

実店舗の強化

実店舗の減少が報じられているにもかかわらず、消費者の80%は依然として実店舗で購入しており³⁸、米国内のショッピングセンターの空室率は、過去20年間で最低の5.4%である³⁹。さらに、店舗の役割は進化し続けており、調査対象幹部の3分の1以上が、店舗体験の強化を最大の成長機会として挙げている⁴⁰。しかし、マスからマイクロへの移行を考えると、実店舗はマスへのサービス提供にとどまることが多く、オンラインでは実現しやすいパーソナライズが欠けている。

しかし、店舗は進化している。一部の小売企業は、データに基づく店舗設計やレイアウトの最適化に焦点を当て、店舗での購買体験を向上させるために、様々なテクノロジーやAIを導入している。また、没入型購買体験を実装し、タッチスクリーンやVR（仮想現実）ステーション、AR（拡張現実）などのデジタルテクノロジーを組み入れている小売企業もある。調査対象の消費者の約半数（47%）は、デジタルスクリーンが店舗での食料品の購買体験にプラスの影響をもたらすことに同意している⁴¹。

調査対象幹部の4分の3は、店舗での盗難防止への投資を増やしていると述べている⁴²。最近のRFID（無線自動識別）タグの価格引き下げによって小売企業はより幅広い商品に手頃な価格でタグ付けできるようになり、在庫追跡と可視性が強化されたことで効率性を高めている⁴³。これにより、より多くの商品を棚に陳列することができ、ディスプレイケースをロックせずに済むため、ショッピングの利便性が向上することになる⁴⁴。

小売企業がオムニチャネルサービスの収益性を高めようとする中、調査対象幹部の半数近くが、2025年に実店舗の改装や新店舗に中規模から大規模の投資を計画している⁴⁵。企業は、利便性の高い立地、小型の食料品店、ユニークな体験を提供するデスティネーションストアに重点を置き、戦略的に事業拡大に取り組んでいるようである。



マスからマイクロへの 効率的な移行

小売業界がマスからマイクロへ、デジタルファーストモデルへ移行することに伴い、コスト削減と効率化が鍵となる。コスト削減は、調査対象の小売企業幹部が2025年の優先事項として2番目に挙げ⁴⁶、レガシーシステムに依存している企業にとっては喫緊の課題となっている。このようなレガシー技術の負債は、このハイパーパーソナライズされた時代において、変革し競争に打ち勝とうとしている企業にとっては挑戦となる。レガシーシステムの更新や入れ換えは、作業負担と資本コストの両面で困難を伴うだろう。その結果、一部の小売企業は複雑な選択を迫られている。それは、利益率を犠牲にしてデジタル化するか、その場しのぎのソリューションで顧客と競争の優位性を失うリスクを負うかという選択である。

変革を受け入れている企業もある。例えば、ある靴小売企業は、顧客との関係を深化させ、より良いオムニチャネル体験を作り、ロイヤルティを向上させるために、テクノロジーの大幅なアップグレードを行っている。この強化により、従業員がマーチャンダイジングやマーケティング、全体的な顧客体験において、データに基づいた意思決定ができるだろう⁴⁷。

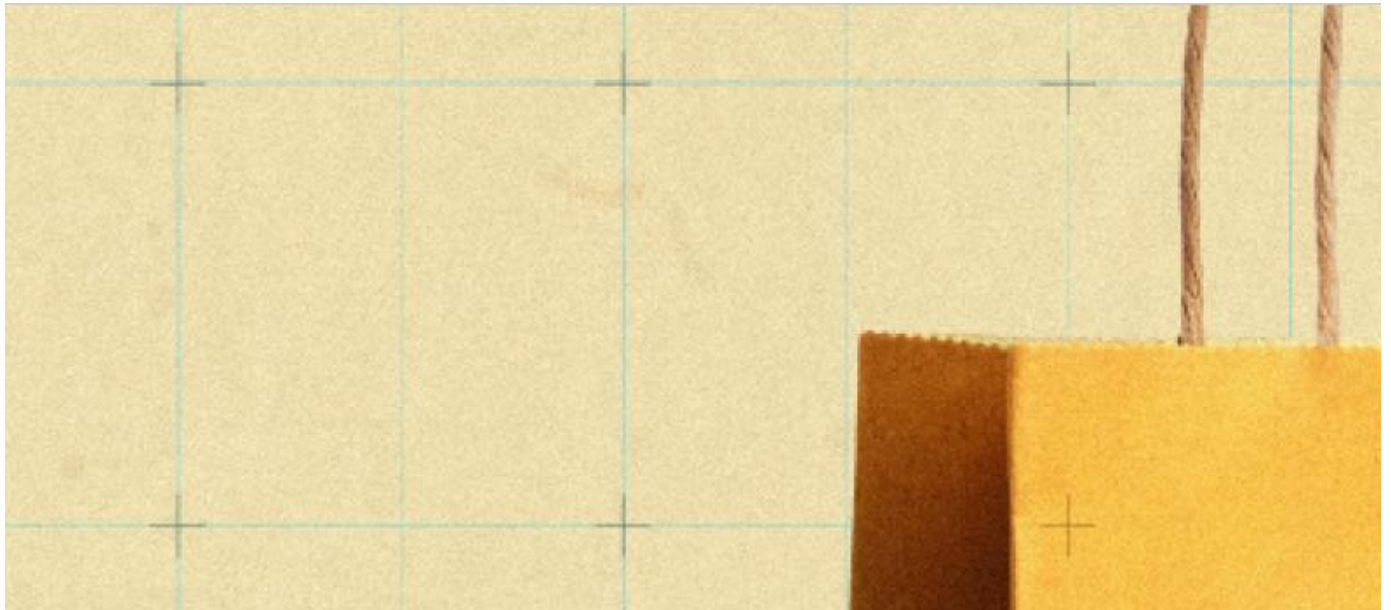
小売企業が2025年に成長を目指すためには、単なるコスト削減ではなく、コスト最適化に焦点を当てるべきである。このアプローチには、生産性の向上、新機能の導入やアウトソーシング、新しい収益源の開拓などにおいて節約したコストを再投資することが含まれる。

人材と生産性

調査対象の小売企業幹部の3分の2は、2025年に従業員の雇用や離職防止、将来の準備に対して中規模から大規模な投資を割り当てる予定である⁴⁸。特に、店舗スタッフ、マネージャー、配送センターの従業員など、現場の働き手の離職率の高さに悩まされる小売企業にとって、人件費は依然として懸念事項である。従業員に対する長期在籍への期待は、管理職レベルであっても変化している⁴⁹。

離職率の高さは、最終的に購買顧客に影響を与えない。適切な人材を惹きつけ、早急に業務に慣れさせ、できるだけ早く生産性を確保することは、事業と顧客体験の成功に不可欠だ。AIツールは、従業員に今後のタスクを案内したり、業務上の質問に速やかに回答したりすることができるため、広範なトレーニングの必要性が減り、従業員がより効率的に業務を行えるようになる。その他のメリットとして、従業員が自由に顧客と直接やり取りできるようになる。例えば、ある食料品店では、タスク管理プラットフォームを導入し、その結果、店舗の80%以上でタスク完了率が向上し、平均で2桁の生産性向上が見られた⁵⁰。

先進的な小売企業は、アウトソーシングによって生産性と事業成果を上げ、パートナー企業との従来の取引アプローチから移行しつつある。このようなパートナーシップを通じて、小売企業は自社の中核機能（例えばスペース管理、オムニチャネルサービス、場合によってはデータプライバシーやサイバーセキュリティなど）を向上させ、報酬の高い人材を削減することができるだろう。



サプライチェーンの最適化

小売企業幹部の10人中3人は、販売計画、サプライチェーン、店舗運営の統合など、自社のサプライチェーンを近代化するために、大規模なテクノロジー投資を計画している⁵¹。こうしたテクノロジーやイノベーションに投資することで、より効果的な意思決定や業務効率化が可能になり、細分化された消費者の需要に対応できるようになる。例えば、ある照明器具メーカーはAIを活用して、季節ごとの需要を管理しているほか、コストを削減し、ネットワーク全体で無駄のない在庫状況を保っている。店舗では、商品のピッキングや配送ルートの変更、ワークフローの合理化、顧客体験の向上にAIを役立てている⁵²。

調査対象の小売企業幹部は、次の分野の投資に焦点を当てている。

- AI予測：需要計画、在庫管理、配送・供給ルート最適化
- 倉庫自動化：ロボットシステムによる手作業の削減
- 在庫のリアルタイム可視化：チャネル全体の出荷と在庫を監視する追跡システム

M&A

小売企業幹部の半数以上（53％）は、2025年に中規模から大規模のM&A投資を計画している（2024年は30％）⁵³。この投資の一因と考えられるのは、倒産の懸念や複雑なデジタル事業を運営するためのコスト増である。

小売企業は、合併による事業規模の拡大や収益源を多様化することで、より効率的な収益化の道筋を築こうとしている。

このような買収には付加的なメリットがある。パーソナライズされた体験の創出を支援するテクノロジー企業や物流企業を買収することで、小売企業はマスからマイクロへの目標を達成できる（図3）。例えば、ある大手小売企業は最近、テレビと広告のプラットフォームを買収し、消費者データの収集、各世帯に適した広告の調整、広告販売からの追加収益の機会を創出した⁵⁴。このような買収は、小売企業が中核である小売を超えて顧客ライフサイクルの新たなポイントへのアクセスを試みる、より広範な傾向の一部である。例えば、ある農業園芸用品チェーンは、オンラインのペット薬局の買収に合意し、対応可能な市場規模を150億米ドル拡大した⁵⁵。

新たな収益源

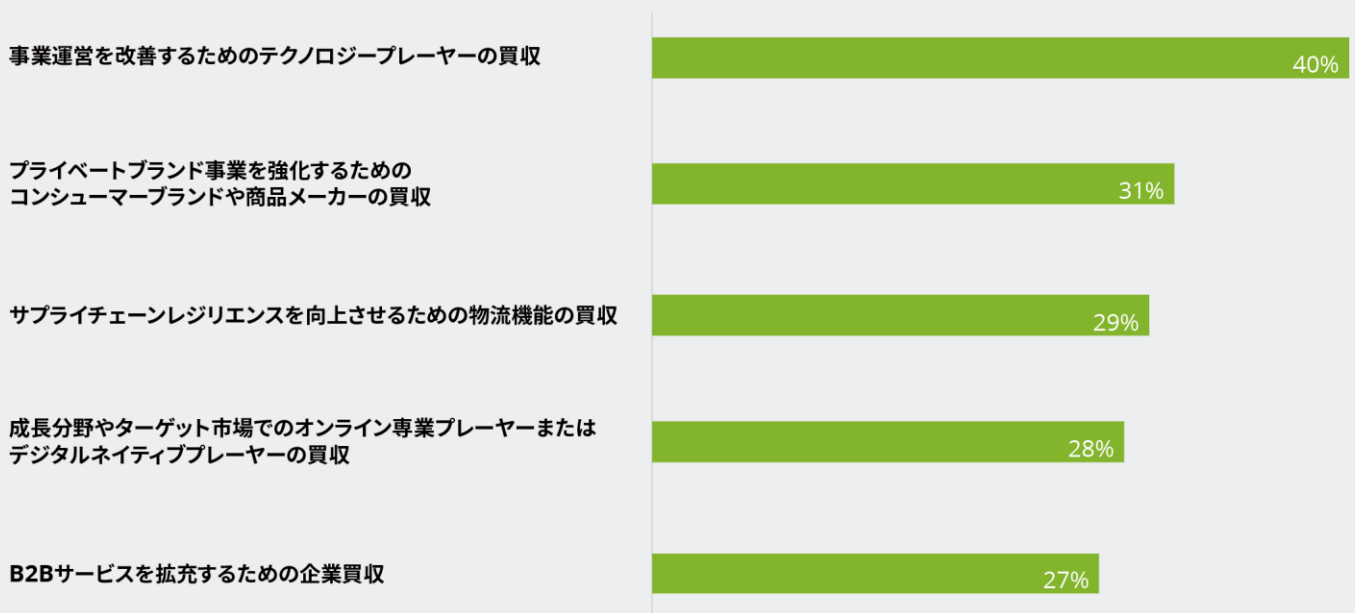
小売企業幹部の4分の3は、新たな収益源を得るために中規模から大規模な投資を行う予定である⁵⁶。特に、消費者データの収益化、サプライチェーンサービス、その他のB2B機能（マーケティング、ソーシャルメディア、修理サービスなど）に関心を持っている。

いくつかの大手小売企業は、リテールメディアネットワーク（RMN）の収益性が高く、中核事業に比べて高い利益を上げていることに気づいている。RMNは、2027年まで年率20％の成長が見込まれており、最も成長が期待されている広告チャネルになると予想されている⁵⁷。

図3

企業は、テクノロジープレーヤー、コンシューマーブランド、物流機能、デジタルネイティブプレーヤーの買収により注力している

上位のM&A活動（小売企業幹部の回答割合）



注：N=75。Q. 2025年に貴社が実施する可能性が最も高い買収活動または売却活動はどれですか。

出所：「2024 Deloitte US retail executive survey」

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

小売企業がマスからマイクロまでを熟知し、閲覧パターン、消費者の嗜好、購入履歴など、マイクロコンシューマーセグメントを理解するにつれて、RMNの価値はさらに高まる。

小売企業は、2025年にRMNの可能性を最大化するために、自社のバリュープロポジションの見直しを検討してもよいだろう。自社のデータから最も利益を受けるのは誰かをうまく見極めることで、小売企業は従来のサプライヤーとの関係を超えた新たな提携関係を築くことができる。例えば、独自の消費者層をターゲットにして、より小規模な小売企業とコンソーシアムを形成し、より広範なメディアネットワークを構築することも考えられる。

地方に顧客を持つ小売企業は、医療機関や地方銀行など、従来とは異なる広告主から関心を集めるかもしれない。

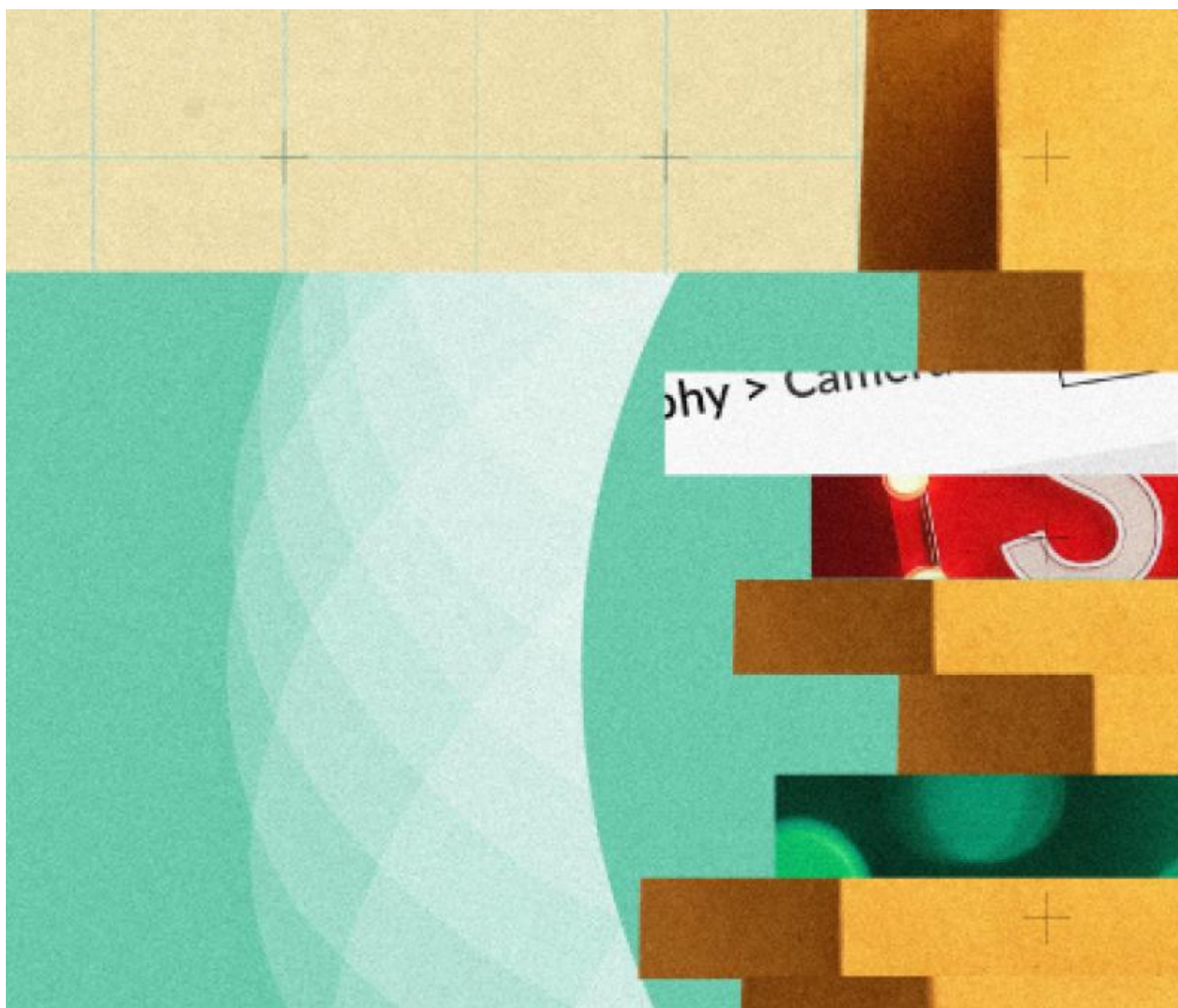
このアプローチは、AIを活用した分析やMLと組み合わせることで、リテールメディアにおける大きなイノベーションを推進することができるだろう。最終的には、最も正確なデータとそのデータを活用する能力のある小売企業が、マスからマイクロへの移行において有利な立場に立つことになるかもしれない。

結論



小売企業が次世代の小売業界に向けた計画を行うにあたり、2025年をデジタル化された未来への起点とすることができる。経済的圧力と消費者の細分化により、ビジネスモデルの近代化とデジタルファースト戦略の採用が求められている。

傍観している小売企業は、マスからマイクロへの戦略と、消費者の多くが期待する利便性やインスピレーション、ハイパーパーソナライズされた体験を生み出すために必要なテクノロジーを既に採用している競合他社に遅れを取る可能性がある。





Appendix

小売企業幹部の予測

以下は、本調査の主要部分をまとめたものである。

消費者の優先事項

調査対象の小売企業幹部によると、消費者の傾向は次の通りになると予想している。

- モノよりも体験にお金を使う（80％）
- 買い物のとき、生成AIの利用が増える（71％）
- ソーシャルメディアで商品を購入することが増える（68％）
- 少量の買い物を頻繁に行う（67％）
- ブランドロイヤルティよりも低価格を重視する（56％）

成長機会

事業成長に向けて、調査対象の小売企業幹部が検討しているのは次の通りである。

- ロイヤルティプログラムの強化（46％）
- デジタルコマース提供の強化（45％）
- オムニチャネル体験の向上（44％）

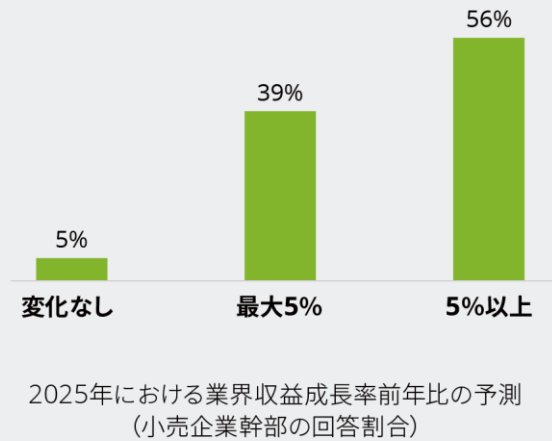
課題

調査対象の小売企業幹部が挙げた最大の障壁は次の通りである。

- 気候変動による事業コストの増加（81％）
- 価格競争の激化（80％）
- 店舗での窃盗の増加（76％）
- 次世代テクノロジーに起因する消費者からの信頼の低下（69％）

図4

小売企業幹部による予測 (2024年)



注：N=75

出所：「2024 Deloitte US retail executive survey」

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

財務分析

- **収益性の高い成長**：優れた企業（アウトパフォーム企業）は、健全な負債水準を維持し、時価総額を増加させながら、より高い収益成長と利益率を達成している。これにより、財政的な安定と市場での優位性が維持されている。
- **効率的な資産運用**：優れた企業（アウトパフォーム企業）は、資産効率と資本効率に長けており、資産回転率と投下資本利益率がより高くなっている。在庫管理を改善すれば、財務の敏捷性と業務効率をさらに高めることができる。

- **資本配分の最適化**：優れた企業（アウトパフォーム企業）は、負債への低い依存度と優れた資本支出管理により、戦略的に資本を配分している。これが、進化する小売業界における継続的な成長と競争力の原動力となっている。

図5

収益成長と収益性

中央値 (2021年～2023年)	アウトパフォーム企業	平均の企業	アンダーパフォーム企業	全体
収益CAGR	4.3%	5.9%	3.1%	4.1%
売上総利益率	36.4%	31.8%	30.1%	34.0%
EBITDAマージン	13.0%	9.8%	6.3%	9.3%
EBITマージン	10.9%	7.1%	3.9%	6.6%
売上純利益率	8.7%	4.6%	1.7%	3.8%
中央値 (2024年～2026年)				
収益CAGR	5.0%	4.4%	1.9%	4.3%
EBITDAマージン	13.3%	9.2%	7.9%	9.7%
EBITマージン	11.2%	6.0%	3.7%	6.2%
売上純利益率	8.6%	4.1%	2.3%	4.3%

注：米国を拠点とする主要小売企業50社を対象としたDeloitte USの分析。本分析は、直近の三会計年度（主に2021年から2023年）の業績に基づいている。全ての分析対象企業の直近事業年度は、2023年7月1日以降に終了している。CAGRが記載されている場合を除き、企業の分析では各指標に2021年から2023年の平均値を使用している。グループの分析では、各指標の中央値が上記の表に含まれている。2024年から2026年の推定指標は、S&P Capital IQのアナリストのコンセンサス予想（2024年8月21日時点）に基づいて算出されている。

出所：S&P Capital IQ

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

図6

市場評価の推移

中央値 (2021年～2023年)	アウトパフォーム企業	平均の企業	アンダーパフォーム企業	全体
時価総額CAGR	2.8%	-9.0%	-14.9%	-5.7%
企業価値CAGR	5.7%	-4.7%	-7.6%	-3.4%

注：米国を拠点とする主要小売企業50社を対象としたDeloitte USの分析。本分析は、直近の三会計年度（主に2021年から2023年）の業績に基づいている。全ての分析対象企業の直近事業年度は、2023年7月1日以降に終了している。CAGRが記載されている場合を除き、企業の分析では各指標に2021年から2023年の平均値を使用している。グループの分析では、各指標の中央値が上記の表に含まれている。時価総額と企業価値の推移は、2021年12月31日から2023年12月31日までのものである。

出所：S&P Capital IQ

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

図7

資産と資本の効率的な運用

中央値 (2021年～2023年)	アウトパフォーム企業	平均の企業	アンダーパフォーム企業	全体
総資産利益率 (ROA)	16.5%	10.7%	6.0%	10.6%
投下資本利益率 (ROIC)	13.2%	8.2%	2.1%	8.2%
固定資産回転率	3.8倍	3.2倍	3.1倍	3.6倍
総資産回転率	1.7倍	1.4倍	1.4倍	1.5倍
棚卸資産回転率	3.7倍	6.1倍	6.0倍	5.7倍
売掛金回転率	72.8倍	52.0倍	51.5倍	58.9倍
キャッシュコンバージョン サイクル(日数)	47	10	7	23

注：米国を拠点とする主要小売企業50社を対象としたDeloitte USの分析。本分析は、直近の三会計年度（主に2021年から2023年）の業績に基づいている。全ての分析対象企業の直近事業年度は、2023年7月1日以降に終了している。CAGRが記載されている場合を除き、企業の分析では各指標に2021年から2023年の平均値を使用している。グループの分析では、各指標の中央値が上記の表に含まれている。2021年から2023年にかけて、「アウトパフォーム企業」はROAが10.6%以上、負債対EBITDAが2.1倍以下だったのに対し、「アンダーパフォーム企業」はROAが10.6%未満、負債対EBITDAが2.1倍を超えていた。

出所：S&P Capital IQ

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

図8

事業成長のための借入資金への依存

中央値 (2021年～2023年)	アウトパフォーム企業	平均の企業	アンダーパフォーム企業	全体
資本的支出(対収益率)	2.7%	3.0%	2.5%	2.8%
総資産CAGR	2.3%	3.1%	-1.4%	1.7%
負債総額CAGR	-1.0%	0.8%	1.3%	0.5%
負債総額対資産	37.1%	45.3%	43.1%	40.4%
負債総額対EBITDA	1.4倍	2.1倍	3.3倍	2.1倍
EBIT／支払利息	25.3倍	14.3倍	5.9倍	14.0倍
フリーキャッシュフロー 対負債総額	23.1%	11.7%	10.1%	16.6%

注：米国を拠点とする主要小売企業50社を対象としたDeloitte USの分析。本分析は、直近の三会計年度（主に2021年から2023年）の業績に基づいている。全ての分析対象企業の直近事業年度は、2023年7月1日以降に終了している。CAGRが記載されている場合を除き、企業の分析では各指標に2021年から2023年の平均値を使用している。グループの分析では、各指標の中央値が上記の表に含まれている。2021年から2023年にかけて、「アウトパフォーム企業」はROAが10.6%以上、負債対EBITDAが2.1倍以下だったのに対し、「アンダーパフォーム企業」はROAが10.6%未満、負債対EBITDAが2.1倍を超えていた。

出所：S&P Capital IQ

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/consumer-industry-center.html

文末脚注

1. Deloitte, “Mass to micro: Meeting unprecedented consumer market shifts,” accessed Jan. 15, 2025.
2. Bridgette Thomas, “Retail trade in the US,” *BIS World*, October 2024.
3. Aishwarya Venugopal and Arriana McLymore, “Cyber Monday US spending breaches \$13 billion as steep discounts online drive sales,” *Reuters*, Dec. 3, 2024.
4. 2024 Deloitte US Retail Buyer survey. This survey was commissioned by Deloitte and conducted online by an independent research company from June 12 to July 3, 2024. The survey polled 45 retail industry executives, of which 71% were from retailers with annual revenues of US\$15 billion or more, while 93% had annual revenues of at least US\$1 billion. The executives included buyers, senior buyers, and buying/merchandising managers who had a medium or high level of involvement in buying and merchandizing for the coming holiday season. The executives were involved in one of the following categories: clothing and accessories; electronics and accessories; health and wellness; home and kitchen; and toys and hobbies.
5. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey. This survey was commissioned by Deloitte and conducted online by an independent research company from Oct. 16 to Nov. 7, 2024. It polled a sample of 75 US-based retail industry executives, of which 80% were from companies with annual revenue of US\$10 billion or more. The respondents included C-suite and senior executives who were directly responsible or exerted significant influence on major strategic initiatives in their organization.
6. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive Survey.
7. Haver Analytics, accessed in December 2024. Unless stated otherwise, all data is sourced using Haver Analytics.
8. Ira Kalish and Robyn Gibbard, “United States Economic Forecast: Q4 2024,” *Deloitte Insights*, Dec. 13, 2024. All forecasts provided in this section are from this source and refer to the baseline forecasts (50% probability), unless stated otherwise.
9. United States Bureau of Economic Analysis, Personal consumption expenditure price index, sourced using Haver Analytics in December 2024.
10. United States Bureau of Labor Statistics, Establishment survey, sourced using Haver Analytics in December 2024. Real earnings refer to nominal earnings adjusted for inflation.
11. *Ibid.*
12. United States Bureau of Labor Statistics, Job openings and labor turnover survey, sourced using Haver Analytics in December 2024.
13. United States Bureau of Labor Statistics, Household survey, sourced using Haver Analytics in December 2024.
14. Kalish and Gibbard, “United States Economic Forecast.”
15. *Ibid.* The scenario covered here is a downside risk scenario that has a probability of 20%.
16. *Ibid.*
17. Deloitte, “The future of the consumer industry,” 2022.
18. *Ibid.*
19. Deloitte Insights, “ConsumerSignals,” October 2024. Deloitte’s financial well-being index climbed to 104.3 in October, surpassing a high of 102.6 in July of 2024. Saving by reducing at-home food waste (35%) and only buying essentials (25%) are among the two most popular ways consumers continue to navigate higher prices.
20. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
21. Deloitte, “2024 Retail Industry Outlook,” accessed Jan. 15, 2025.
22. *Ibid.*
23. *Ibid.*
24. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
25. *Ibid.*
26. Dan Berthiaume, “Levi’s partners with Amazon for jeans fitting,” *Chain Store Age*, Nov. 9, 2024.
27. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
28. *Ibid.*
29. Supermarket News, “Here’s how much more omnichannel shoppers spend,” Nov. 20, 2023.
30. Rodney R. Sides and Lupine Skelly, “The retail profitability paradox,” *MIT Sloan Management Review*, June 22, 2021.
31. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
32. Amazon Press Center, “Amazon introduces low-cost grocery delivery subscription for Prime members and customers using EBT,” press release, April 23, 2024.
33. Melissa Repko, “Walmart hikes its outlook again as shoppers spend more outside the grocery aisles,” *CNBC*, Nov. 19, 2024.
34. Nielsen IQ, “Global gen Z spending report,” accessed Jan. 15, 2025.
35. Earnest Analytics Orion transaction data.
36. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
37. Aaron Baar, “Netflix, Google team to bring shoppable integration to ‘Emily in Paris,’” *Marketing Dive*, Aug. 19, 2024.
38. NRF, “State of retail,” Dec. 1, 2024.
39. Joe Gose, “What retail apocalypse? Shopping centers are making a comeback,” *The New York Times*, June 10, 2024.
40. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
41. Vestcom, “New research shines a light on grocery shoppers’ reactions to in-store digitization,” Oct. 8, 2024.
42. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
43. Joseph A. Schlossberg, “How RFID technology is changing the retail industry in 2024,” *Progressive Grocer*, March 1, 2024.
44. Deloitte analysis based on AlphaSense keyword search.
45. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
46. *Ibid.*
47. Martha Heller, “Making technology a company capability at Foot Locker,” *CIO*, Oct. 16, 2024.
48. *Ibid.*
49. United States Securities and Exchange Commission, “Form 10-K: Savers Value Village, Inc.,” accessed Jan. 15, 2025.
50. Deloitte analysis of client engagement work.
51. *Ibid.*
52. Dan Berthiaume, “Lamps Plus AI-enables omnichannel forecasting,” *Chain Store Age*, Dec. 9, 2024.
53. 2025 Deloitte US Retail Industry Outlook Executive survey.
54. Walmart, “Walmart agrees to acquire VIZIO HOLDING CORP. to facilitate accelerated growth of Walmart Connect through VIZIO’s SmartCast operating system,” press release, Feb. 20, 2024.
55. Retail Dive, “The running list of major retail deals,” May 31, 2022.
56. *Ibid.*
57. Columbus, “The retailer’s guide to 2024—The rise of alternative revenue streams,” *Horisont Gruppen*, June 3, 2024.

執筆者



Daniel Edsall

Daniel Edsall is a principal with Deloitte Consulting LLP and co-leader of Deloitte's Global Grocery practice. He has more than 30 years of professional experience from a career spent transforming retail clients around the world. Edsall led multiple transformation programs in supply chain, merchandising, store operations, and logistics. In the last ten years, he has helped retailers on their journey to meet the expectations of digital consumers, with projects dealing with omnichannel supply chains, distributed order management, mobile/e-commerce, self-scanning, and store-experience transformations.



Douglas Oliver

Over his Deloitte tenure of 29 years, Douglas Oliver has worked closely with Fortune 500 clients on a range of enterprise architecture, ERP-enabled business transformation, and systems implementation projects. For the last 20 years, he has been a leader in the Retail and Consumer Product practice, building and delivering complex, global transformations for clients. He currently serves as Deloitte's Mass Discount specialty practice leader.



Lupine Skelly

Lupine Skelly is a manager at Deloitte Services LP's Consumer Industry Center and leads research for the Retail, Wholesale & Distribution sector. With more than 15 years of retail market research experience, Skelly uses her expertise to uncover actionable insights around emerging trends across the retail industry. In addition, her research focuses on consumer behavior and how it relates to key retail events, such as back to school and holiday.

問い合わせ先

三宅 佐衣子

パートナー

smiyake@tohatsu.co.jp

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

Simon Chafetz, Katie Dye, Chris Grey, Nick Handrinos, Manogna Marthi, Brian McCarthy, Kusum Manoj Raimalani, Negina Rood, Ram Sangadi, Evan Sheehan, Sangharsh Shinde, Bobby Stephens, Anup Raju, Adam Whiting, Adam York

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 リスク アドバイザリー 合同会社、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 グループ 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2万人の専門家を擁し、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 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（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、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

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>