

Deloitte.

デロイトトーマツ

Together makes progress



業界展望 2026 小売

序文

Deloitteの最新の「業界展望2026小売」を共有できることを嬉しく思います。

世界の小売企業経営幹部330人を対象とした調査に基づき、本レポートでは今後1年を規定すると見込まれる5つの重要なダイナミクスを明らかにしています。価値を追求する消費者の持続的な台頭から、ECにおけるAIの急速な進化、そしてマーケティングとサプライチェーンの再構想に至るまで、2026年は小売業界のリーダーにとって転機の年であると感じられます。

これに不確実性が必ずしも伴うわけではありませんが、2026年に向けた明確な行動指針があります。すなわち、適応力を戦略的ケイパビリティとして受け入れ、AIを活用して新たな可能性を切り拓き、財務の強靭性を築き、魅力的な価値で消費者に応え続けることです。

加えて、私たちは小売業界のリーダーたちが強気の姿勢にあることを確認しました。グローバルにおける貿易の変化や続く不確実性などの経済的逆風が、経済活動の緩やかな減速を示唆しているにもかかわらず、小売業界内の楽観ムードは目を見張るものがあります。実に96%の経営幹部が増収を見込み、84%が来年の利幅拡大を予想しています。この自信は、効率性、生産性、テクノロジーへの戦略的投資が具体的な成果をもたらすという信念に基づいています。小売企業は単に呼応しているのではなく、成長、顧客エンゲージメント、デジタル変革を優先しながら、自らの未来を積極的に形づくっています。

小売業界が今後1年でどのように進化していくのかをさらに掘り下げるために、調査結果とともに、業界を形づくる5つのダイナミクスに関する私たちの分析をご覧ください。業界からのインスピレーションを得るために、Ulta Beauty、Ikea、American Eagle、そしてテクノロジー大手のOracleといった業界を主導する企業への独占インタビューもお見逃しなく。彼らの成功戦略が紹介されています。

インサイトを探求し、議論に参加することで、新たな年に備えましょう。小売の次の時代を私たちがどのように共に形づくっていくのか、皆さまと議論できることを楽しみにしています。



Evan Sheehan

Deloitte

Global Retail and Consumer Products Industry Leader

はじめに

小売企業は長年にわたり、揺るぎない顧客中心主義、規律ある財務体制、オペレーショナル・エクセレンス、データに基づくインサイトといった基本要素を軸に戦略を構築し、レジリエンスと持続的成功の確保に努めてきた。

そして、それらの基本要素が今もなお重要である一方で、Deloitteが実施した世界の小売企業幹部330名への調査（方法論参照）は、2026年が分水嶺となり得ることを示しており、小売企業が新たな、そして困難な方法でその「適応力」を発揮せざるを得なくなる可能性を示している。

業界は、EC、顧客エンゲージメント、オペレーション規律における大きな変化に直面しており、これらのディスラプションの中核にAI（人工知能）がある。

小売業界はどのように対応していくことになるのか。

主な調査結果

業界展望 2026 小売

1 価値志向の消費者

価値が新たなベースラインとなる。調査対象の小売企業は、価格設定、プライベートブランド、ロイヤルティを再設計することで、日常の手頃な価格を実現し、「価値」を経済的メリットという点から、データ主導による消費者とのより深い関係構築へと転換している。

2 ECにおけるAI

AIはパイロット段階から、強力な推進力へと移行している。調査対象の小売企業は、価格設定、パーソナライゼーション、計画策定など様々な領域にわたってエージェント型AIを急速に導入し、自動化を強みに変え、小売体験のあらゆるタッチポイントを変革している。

3 マーケティングと顧客体験

マーケティングは内製化され、AIファーストへと向かっている。調査対象の小売企業は、データを活用し、テクノロジーを最新化しているほか、リテールメディアを拡大することで、あらゆるチャネルにおける収益性、パーソナライゼーション、顧客体験を向上させている。

4 サプライチェーン変革

オペレーションの俊敏性が中心的な役割を担う。調査対象の小売企業は、技術的な負債を削減し、サプライチェーンを強化しているほか、2026年以降に向けAIを拡大することで、より賢く、より速く、よりレジリエントなオペレーションを構築している。

5 利益管理とコスト規律

調査対象の小売企業は、価格設定の俊敏性、コスト管理、消費者のロイヤルティのバランスを取りながら、規律をもって収益性の高い成長を追求し、コスト上昇と需要変化の環境下で利益率とレジリエンスを強化している。

データソース： Deloitte analysis.

2026年の小売業界の展望では、今後1年を形作る可能性のある5つのダイナミクスを探求する。

1. 価値志向の消費者：永続的で基礎的なシフト
2. ECにおけるAI：実験から実行へ
3. マーケティングと顧客体験：AI時代における再構築
4. サプライチェーン変革：不確実性の中でレジリエンスを構築する
5. 財務の強靭性：利益管理とコスト規律

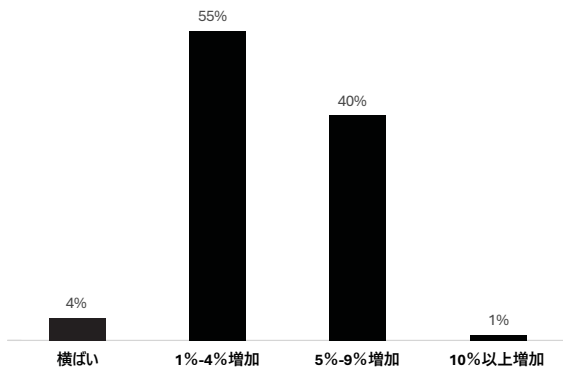
経済成長が緩やかに減速する見通しや、地域によっては消費者の購買力がさらに圧迫される見込み（「小売業界に関する2026年世界経済予測」参照）があるにもかかわらず、調査対象となった世界の小売企業幹部の96%が業界売上の成長を見込み、81%が今後1年での利益拡大を予測している（図1）。

この楽観論の基礎には、コスト削減、効率化プログラム、生産性向上の取り組みから、小売業界が具体的な恩恵を受けるだろうという信念である。

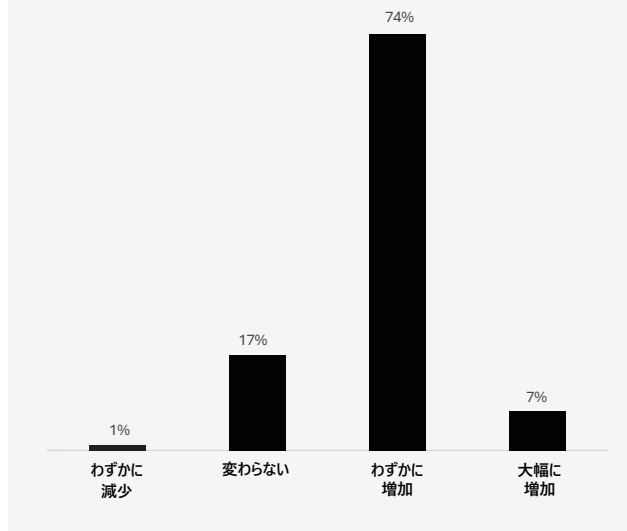
同時に、調査対象の小売企業は、成長、顧客、オペレーションおよびデジタル変革への投資を優先していることが示された（図2）。

図1：逆風があるにもかかわらず、回答者は2026年に利益と売上を増加させる能力に自信を持っている

2026年の前年比売上成長率への期待¹



2026年の営業利益率への期待²



注：n = 330

設問：(1)「あなたが管轄する国/地域における小売業界について、2026年の前年比売上成長率への期待はどの程度か。」

(2)「2025年と比較して、あなたが管轄する国/地域における小売業界の2026年の営業利益率への期待はどの程度か。」

データソース：2026 Deloitte Retail Industry Global Outlook.

小売業界に関する2026年世界経済予測

2025年、世界経済は米国の貿易における大きな変化によって一部で混乱した。¹

米国以外の国々は、対応策として他国との貿易自由化を模索し、国内需要の押し上げを意図した財政・金融刺激策を実施することで対応した。また、AIへの投資が世界的に加速し、とりわけ米国と中国で顕著であった。

2026年に向けて、引き続き不確実性は増しており、これは企業の事業投資に悪影響を及ぼす可能性がある。²すでにサプライチェーンへの投資を先送りした企業もある。³

国際経済における混乱は、為替価値や借入コストの方向性にも不確実性をもたらしている。全体として、2026年には世界経済の緩やかな減速が見込まれる。

米国

米国経済は、貿易および移民政策による逆風に直面している。

関税は2026年にインフレを押し上げ、その結果、消費者の購買力を低下させる可能性が高い。⁴移民政策は、主要産業における雇用成長の鈍化と労働力不足をもたらす可能性がある。

しかし、AIインフラへの大規模な投資が経済成長を持続させる可能性がある。テクノロジー関連株の急騰は高所得世帯の資産を押し上げ、これらの世帯による強い消費支出の伸びを促している。⁵一方で、低・中所得世帯は増大する経済的ストレスに直面している。⁶

AI関連投資のペースが継続すれば、米国の経済成長は緩やかになる可能性が高い。

しかし、AI投資が反転する場合、米国経済は大幅に弱体化する可能性がある。

中国

中国経済は、住宅不動産市場の崩壊により引き続き大きな逆風に直面している。⁷

この影響により不動産投資が急減し、家計資産の喪失を招き、消費者は貯蓄を増やし支出を減らす傾向にある。⁸中国政府は国内需要を押し上げるために、財政・金融刺激策を活用している。

一方、同国は関税による米国への輸出減少や他国からの潜在的な貿易制限に直面している。⁹

他方で、中国はハイテクと再生可能エネルギーの分野で世界をリードするプレーヤーとなっており、これは同国経済を活性化させ、ひいては消費者支出を牽引する可能性がある。¹⁰

欧州

欧州各国政府は地政学的な変化を受け、債務を財源とする防衛およびインフラへの投資を拡大し始めている。¹¹

これは実質的に財政刺激策であり、政策金利の引き下げと相まって、経済成長にわずかなプラスの影響を与えるはずである。¹²

一方で欧州は、米国との不安定な貿易関係や中国との競争激化など、課題にも直面し続けている。¹³

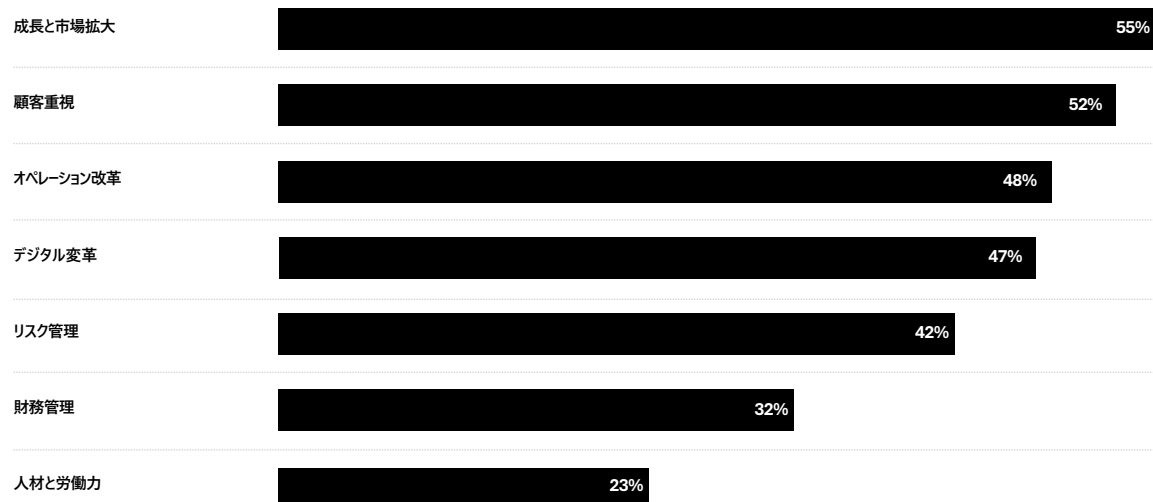
見通しは、低インフレを伴う緩やかな成長が予測される。

– Ira Kalish
Deloitte Global chief economist
2025年12月

前述した優先事項は、消費者の優先順位が変化している領域で彼らのニーズに応えることへの重要性を明確に理解しなければならないことを示している。

購買力が逼迫し、価値が意思決定の最上位に浮上するにつれて、小売企業の効率化とイノベーションの計画は、価値を求める消費者に対してより多くのものを提供することにますます向けられている。

図2：2026年、小売企業は成長と市場拡大を優先しつつ、強固な顧客重視の姿勢を維持する可能性が高い



注：n = 330

設問：「2026年における貴社の最優先事項は何か。」

本設問は複数選択式であるため、比率の合計は100%にならない。

データソース：2026 Deloitte Retail Industry Global Outlook.

1. 価値志向の消費者： 永続的で基礎的なシフト

2026年、小売企業は、消費者が適正価格を見極めつつ価値を重視する行動へとシフトするという、構造的な変化に直面する可能性がある。

Deloitteの価値志向の消費者に関する調査では、米国人の10人に4人が割引を重視する、あるいはコスト意識の高い購買習慣を示しており、高所得世帯でさえ「価値」の意味を見直していることが分かった。¹⁴

調査対象の小売企業幹部の10人に7人近くが、より安い商品へのダウントレード、低価格なチャネルでの購買、利便性を節約と引き換えるといった行動が、インフレへの一時的な対応ではなく構造的変化であることに同意している。¹⁵

しかし小売企業は、この環境下で顧客を勝ち取るために、手頃な価格以上のものに焦点を当てる必要がある。Deloitteの調査では、消費者がブランド価値を感じる要因として、40%以上が価格以外の要因に由来することが示されている。¹⁶

サブセクターによっては、品質、顧客サービス、決済のしやすさ、ロイヤルティプログラム、さらには従業員とのやり取りといった要因が消費者の心を動かすことがある。こうした要因を理解し、補完的な価値提案を構築することにより、小売企業は、価値志向の消費者が主流となる環境でも競争優位を確立できる可能性がある。



洞察から行動へ：小売業界の対応

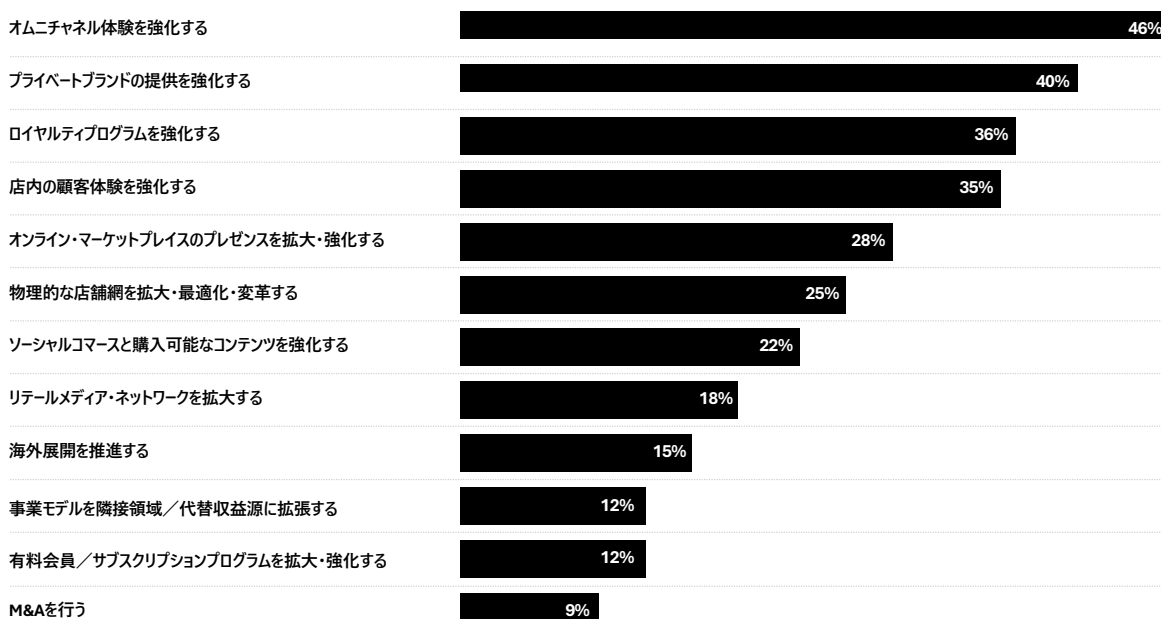
価値志向の環境下で競争するには、価格、品質、体験、ロイヤルティを統合した価値をエコシステムとして捉え、消費者への提案全体を再創造することが含まれる。

小売企業は以下の点に注目している。調査対象の小売企業経営幹部の70%が、バリュープライスの品揃えを拡大する計画である。プライベートブランド商品の強化は、2番目に多く挙げられた成長機会であった。

小売企業はまた、オムニチャネル体験の強化（46%）とロイヤルティプログラムの強化（36%）にも注力しており、いずれもパーソナライゼーションを通じて価値を付加する。（図3）

調査対象の小売企業経営幹部の4分の1（26%）は、すでにAIによるパーソナライゼーションに焦点を当てており、さらに3分の1（35%）は、今後1年でパーソナライズされたAIレコメンデーションを導入できると見込んでいる。この新時代の勝者は、品質、体験、ロイヤルティを向上させ、価格に見合うと感じられるパーソナライズ体験を創出できる、テクノロジー活用能力への投資を行う企業である可能性が高い。

図3：調査対象の小売企業経営幹部は、2026年の成長の大部分が、強化されたオムニチャネル体験と強力なプライベートブランドからもたらされると考えている



注：n = 330

設問：「2026年における貴社のトップの成長機会は何か。」
本設問は複数選択式であるため、比率の合計は100%にならない。

データソース：2026 Deloitte Retail Industry Global Outlook.

2.ECにおけるAI：実験から実行へ

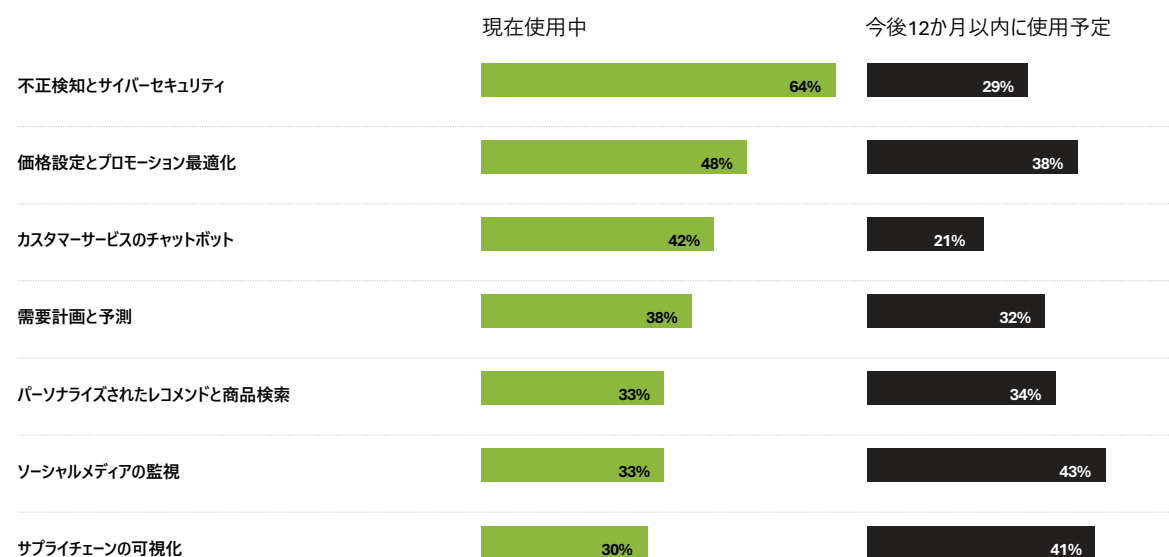
AIの導入は、パイロット段階から小売業務の中核へと至るまで加速しており、圧倒的多数の小売企業が、中核的な業務機能のためにすでにAIを使用しているか、今後12か月で使用する予定であると回答した（図4）。

小売企業はAIの次なる進化も計画しており、調査対象の小売企業経営幹部の約68%が、主要なオペレーションおよび企業活動に向けて、12～24か月以内にエージェント型AIを展開すると見込んでいる。

多くの点で、エージェント型・ショッピングはすでに現実のものとなっている。

ECの世界では、商品の発見、意思決定、そして決済が、小売企業が所有するチャネルからAI仲介者へと急速に移行しており、一部の小売企業ではChatGPTや他のAIチャットからのリファラルトラフィックが、総リファラルの15%～20%を占めている。¹⁷ 2030年までに、AIエージェントが世界のEC売上の最大25%を担い得ると推定する業界アナリストもいる。¹⁸

図4：小売企業はAIを急速に導入しており、そのユースケースは不正検知・サイバーセキュリティからサプライチェーンの可視化まで多岐にわたる



注：n = 330

設問：「貴社におけるAI／生成AIの以下の用途について評価を選択。」

本図では回答選択肢「12～24か月以内に使用する」「使用する予定はない」を省略しているため、表示比率の合計は100%にならない場合がある。

データソース：2026 Deloitte Retail Industry Global Outlook.

小売企業は潜在的なディスラプションを認識している。調査対象の小売企業経営幹部10人中9人が、2026年までに検索エンジンよりもAIの利用が増えるの見込んでいるほか、半数が、消費者購買がAI主導の単一なインタラクションへ移行することで、2027年までに現在の複数ステップの購買ジャーニーが崩壊すると予測している（図5）。

洞察から行動へ：小売業界の対応

消費者がオンラインで商品を発見し、最終的な購入に至るまでの購買ジャーニーにおける根本的な変化は、小売企業にとって大きな影響を及ぼし得る。例えば、調査対象の小売企業幹部の81%は、生成AIがブランド認知よりも価値や適合性といった要因に焦点を当てるため、2027年までにブランドロイヤルティを弱めると考えている。

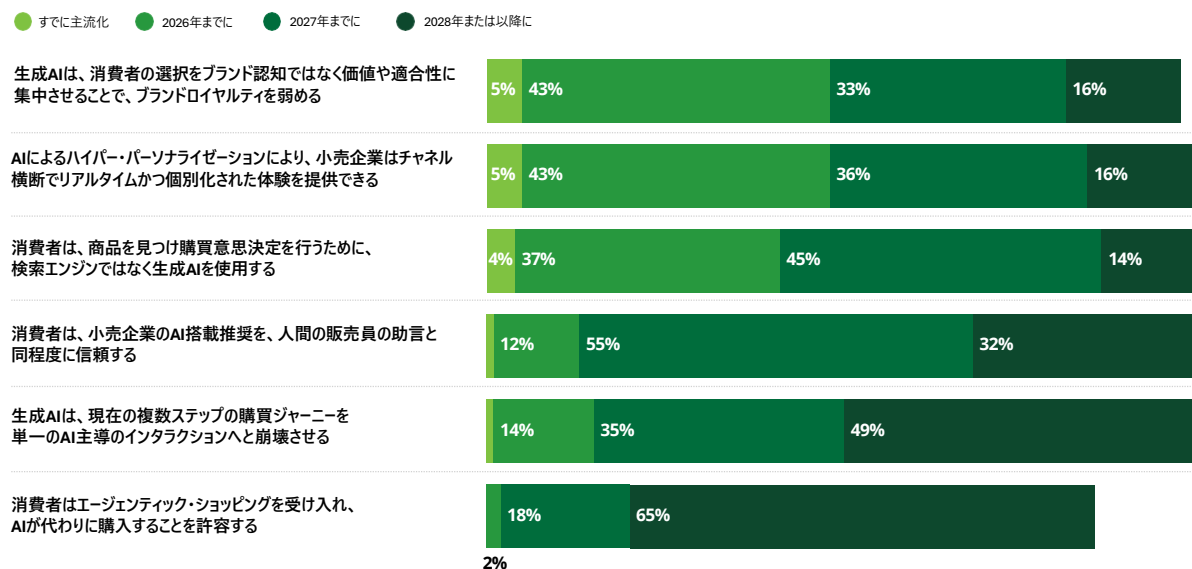
この予測が現実のものとなれば、小売企業は一定のAIの衛生要因を確保すべきであり、具体的には、商品データと価格データが正確であり、アクセス可能で、AIの可読性に最適化されていることを保証するなど、消費者に対して商品が不可視化されないようにすることである。

勝者となるのは、AIを産業化して中核的な事業機能に統合し、組織全体にわたり複数のAIエージェントを展開・調整する企業である可能性が高い。

現時点で、調査対象の小売企業経営幹部の44%が、自社のレガシーシステムがイノベーションを遅らせていると述べており、クリーンで接続されたデータアーキテクチャへの投資が真に必要なことを示している。

加えて、コマースチームがAIツールとリアルタイムで協働するためのトレーニングを整備する必要があるだろう。AIエージェントがECの主要インターフェースとして定着すると見込まれる中、早期に適応した小売企業ほど優位性を獲得しやすいだろう。

図5：多くの小売企業経営幹部が、購買ジャーニーにおけるAIの役割が2028年より前に主流化すると見込んでいる



注：n = 330
 設問：「以下の各記述について、あなたの市場の消費者の間でこのシナリオがいつ主流になると見込むか。」
 選択肢「主流にならない」は本図から省略しているため、表示比率の合計は100%にならない場合がある。

データソース：2026 Deloitte Retail Industry Global Outlook.

3. マーケティングと顧客体験： AI時代における再構築

2026年、小売企業はAI対応が進むツールキットを活用し、マーケティングの意思決定を最適化して、展開できるようになるだろう。

このツールキットは、ハイパー・パーソナライゼーション、クリエイティブの自動化、オーディエンス・インテリジェンス、コンテンツ生成、意思決定支援を包含する必要がある、これらすべてが、マーケティングチームが的を絞った精度でより迅速に動くことを可能にする。

マーケティングリーダーはすでにその変革の可能性に注目しており、調査対象の小売企業幹部の67%が、今後1年以内にAI主導のパーソナライゼーション機能を導入すると見込んでいる。

AI主導のパーソナライゼーション機能は、個々の顧客に動的に適応するカスタマイズされた体験、ターゲット型キャンペーン、ロイヤルティプログラムを実現する。

小売企業幹部はこれらのAIツールに非常に自信を持っており、94%が、より多くのマーケティング活動を内製化すると見込んでいる（図6）。

リテールメディア・ネットワーク（RMN）を運営する小売企業にとって、内製化はさらに大きな利点をもたらす。88%が、自社のリテールメディア・ネットワークが、売上と収益性向上にとって極めて重要であると考えているほか、79%が、ノンエンデミック広告への拡大を見込み、自社の商品カタログを超えて、高度にターゲットを絞った広告でオーディエンスをマネタイズできるようになると想定している。

例えば、食料品小売企業のサイトは、保険のように当該小売企業が販売していないサービスや商品を、買物客ベースのオーディエンス・ターゲティングをノンエンデミックブランドに提供できる能力に基づいて広告できる。

その裏返しは何か。

調査対象の小売企業経営幹部の83%が、トレードスパンド（販売促進費）がリテールメディア・ネットワークに振り向けられると予測している。

図6：小売企業は、AI主導によるデータ集約型の未来に向け、マーケティング戦略を再構築している

同意／強く同意する幹部の比率



注：n = 330

設問：「2026年の小売業界における広告の将来、マーケティング戦略、リテールメディア・ネットワークについて、以下の記述にどの程度同意または不同意か。」

データソース：2026 Deloitte Retail Industry Global Outlook.

洞察から行動へ：小売業界の対応

調査対象の小売企業幹部の4分の3が外部代理店への依存を減らす計画である中で、AI主導のマーケティングを内製化する動きは、小売企業がデータの価値を最大限に引き出し、マーケティングの俊敏性を高め、カスタマージャーニーを大規模にパーソナライズするために必要な能力を構築することにつながるだろう。

生成AIの普及でクリエイティブ技術の利用ハードルが下がるにつれ、差別化はますます過密する市場において、小売企業が創造性、データ、AI主導のインサイトをいかに効果的に融合し、独自のブランド体験を生み出せるかが競争力の鍵となるだろう。



4. サプライチェーン変革： 不確実性の中でレジリエンスを構築 する

サプライチェーン変革は、レジリエンスと競争力を高めるための重要な手段として浮上している。

調査対象の小売企業幹部の95%が、世界の貿易政策によるコスト上昇を予測しており、焦点はコスト圧力とオペレーションの複雑性を管理するためのサプライチェーン再構築へと移っているように見える。

変革の緊急性は、調査対象の小売企業経営幹部の66%が、2026年に投入コストが上昇した場合、オンショアリング、ニアショアリング、サプライヤー基盤の多様化といった施策を通じてサプライチェーンを再構築する計画であるという点によって裏付けられる。

特にニアショアリングは、需要シグナルにより迅速かつ的確に対応し、在庫管理を改善し、リードタイムを短縮する機会を提供する。

洞察から行動へ：小売業界の対応

小売企業が、拡大するフルフィルメントおよび物流コストを軽減しようとする中で、テクノロジーはサプライチェーン変革を推進する上で極めて重要な役割を果たしている。現時点で、調査対象の小売企業の30%がサプライチェーン可視化にAIを活用しており、この比率は来年には41%へ上昇すると予測されている。

さらに、調査対象の小売企業経営幹部の59%が、今後12か月以内にAI主導のサプライチェーン施策からプラスの投資収益率を見込んでいる。

これらの技術投資を優先することで、小売企業は今後予測されている課題を乗り越え、ますます複雑で信頼性の低い環境下で、持続的な成長とイノベーションに向けて自社を位置付けることができるはずである。

5.財務の強靱性： 利益管理とコスト規律

成長が優先事項となる年において、収益性を野心的な目標と両立させるために、財務の強靱性を示すことが不可欠となる。

調査対象の小売企業経営幹部のほぼ全員が、世界的な貿易政策の変化により2026年にコストが上昇すると見込んでいる（6%が大幅な増加、55%が中程度の増加、34%がわずかな増加を予測）。

こうした課題があるにもかかわらず、小売企業は依然として前向きであり、82%が2026年の利益増加を予測している。

小売企業は、これらのコスト上昇を相殺するために幅広い戦術を計画している

例えば、調査対象の小売企業の67%が送料無料の対象額引き上げを見込み、72%がより高利益または付加価値の高い品目へ商品構成をシフトする計画であるほか、73%が小売価格を段階的に引き上げる意向である。しかし、コスト上昇は小売企業に対し、事業の中核に影響する財務アプローチの採用も促すだろう。

コスト増加を見込む小売企業経営幹部95%のうち、76%が自社は投資の優先順位を調整する可能性が高いと答えており、82%がより収益性の高い事業へ資本配分をシフトすることを予測している。

洞察から行動へ：小売業界の対応

利益を主導することは、抑制と同じくらい精緻さが重要になる。調査対象の小売企業経営幹部の4分の3が、自社でコントロール可能な領域に焦点を当て、マクロ環境の要因に過度なリソースを費やさないとすることに同意している。

こうした方針を実践している企業はすでに成果を出しており、71%がより厳格なコスト管理を通じて競争上の優位性を獲得していると報告している。

収益性を守るために、小売企業は消費者のロイヤルティを損なうことなく、ダイナミック・プライシング、データ主導の販促、ターゲットを絞った品揃えへのシフトといった戦術を用いながら、商品構成、調達、価格設定にわたりコスト規律を組み込むべきである。

同時に、より利益率の高いプライベートブランドやロイヤルティ・エコシステムを通じて収益を多角化し、生産性向上と大規模な自動化を追求することが、コスト抑制と持続可能な成長を支えるために必要となり得る。

2026年に向けた新たな使命

2026年に向けても、顧客中心主義、財務規律、オペレーショナル・エクセレンス、データ主導のインサイトといった、長年小売業を支えてきた基本要素は引き続き不可欠であるが、加えて小売企業の適応力を新たな形で試されるだろう。価値志向の消費者、AI主導のEC、再構築されたマーケティング、レジリエントなサプライチェーン、そしてよりスマートな利益管理が結集し、小売業界の競争と成長のあり方を再定義されつつある。

こうした環境では、適応力を防御的な姿勢としてではなく、戦略的な能力として扱う企業が業界をリードするだろう。

小売業界のリーダーにとって、その使命は明確である。

自社でコントロール可能な領域に集中し、基本要素を徹底するほか、AIと多様なデータから得られるインサイトでそれらを強化し、確かな価値をもって消費者に向き合うことである。そうする企業は、小売の次なる時代を形作るはずである。

方法論

業界展望 2026 小売調査は、Deloitteによって設計され、2025年10月13日から11月19日にかけて、独立した調査会社によってオンラインで実施された。

本調査は、小売企業の経営幹部330名を対象とし、そのうち86%は年商10億米ドル以上の小売企業、41%は年商100億米ドル以上の企業であった。回答者には、組織の主要な戦略的イニシアチブに直接責任を持つ、または重大な影響力を行使する、経営幹部およびシニア管理職が含まれる。



小売業界のリーダーの見解

American Eagle

前進する：テクノロジーのスピードで進む小売

テクノロジーの急速な進歩は、小売の変革を引き続き後押ししている。American Eagle Outfitters Inc. (以下AE) のコーポレート戦略担当シニア・バイスプレジデントであるBill Besselman氏が、同社がテクノロジーの課題と機会をどのように乗り越えているかを語った。

チャネルが増え、課題も増える

テクノロジーは、AEが絶えず進化する消費者の期待に応えるうえで重要だが、AEの顧客層が幅広いことは別の課題も生むとBesselman氏は指摘する。「顧客のライフジャーニーのさまざまな局面や個々の状況に合わせて、顧客にサービスを提供し、顧客を獲得するために何をしなければならないかという観点で、テクノロジーのニーズは広がっています」と彼は言う。

テクノロジーに対する顧客の期待や嗜好は大きく異なり、AEではアプリとモバイルからの売上比率が増加している一方で、依然として従来のウェブサイト経由で購入する顧客も相当数いるとBesselman氏は述べている。

「取引に安心して臨める形で、適切な場所・適切なタイミングで人々にサービスを提供したいと考えれば考えるほど、選択は難しくなります」と彼は述べる。

「どのテクノロジーも置き去りにしたり、簡単に切り替えたりはできません。対応範囲がどんどん広がっていき、経済モデルを一層難しくしてしまうのです。」

デジタルと実店舗の体験を統合する

顧客ジャーニーがデジタルと実店舗の間を行き来するなかで、小売企業が追従し続けることは難しい。AEは、顧客接点とバックオフィスの両面でテクノロジー投資を行い、関与する人々にとってよりシームレスな顧客体験を実現しようとしている。

Besselman氏によればAEがデータを統合して、顧客が時間をかけてAEとどのように関わっているかを全体像として把握できるようにすることに注力していると述べ、「そうすれば、これまでできなかった形で、顧客との会話をパーソナライズすることができるでしょう」と話す。

短期的には、店舗にいる顧客がその場所で入手可能な商品をアプリで閲覧し、商品に関して学ぶことができるよう支援することを目指している。将来的には、顧客の嗜好、検索データ、試着情報などが必要な場所へ流れることで、さらに大きなデジタル・実店舗の統合が進むと、Besselman氏は構想している。

小売のバランス術

現在の経済的不確実性の中で舵取りをするにあたり、AEは、エンゲージメントの向上であれ追加購入であれ、顧客にもう一步踏み出してもらえようテクノロジーを活用し続けているとBesselman氏は言う。ただし、行き過ぎないように注意しているとも指摘する。

「今すぐ購入を促すことと、将来またその顧客に戻ってきてもらうことを慎重に考えることの間には、バランスが必要です」と彼は語る。今日の売上は明日の仮の売上より価値があるかもしれないが、「重要なのは、今の取引価値だけではなく、顧客の長期的な生涯価値なのです」。



Bill Besselman
American Eagle Outfitters
Inc. (AE)
Senior Vice-President,
Corporate Strategy

サプライチェーン投資の価値を最大化する

AEや他社は、サプライチェーンの俊敏性、柔軟性、レジリエンスを高めるための新技術に引き続き投資をしている。Besselman氏は、変革に対して狭い範囲に限定したアプローチを取ると、これらの投資を活かせなくなると警鐘を鳴らす。

「サプライチェーンを変えるなら、その変更が上流・下流でどのように新しい働き方を可能にするのかを伝えなければなりません。そうしなければ、得られる価値は100%ではなく10%に過ぎないのです」と彼は言う。

こうした投資の価値を実現するには、忍耐も必要だ。AEが店舗にRFID技術を導入した当初は、「それが大きな価値を生むとは信じられていませんでした」とBesselman氏は振り返る。ところが約2年後、RFIDデータによって、試着から実際の購入へのコンバージョンを、アイテム別・スタイル別に把握できることを発見した。現在、AEのプロダクトチームはこのデータを用いて、フィット感や品質の課題を検知し、マーチャンダイザーは売上や返品データにマッピングして、購買につながらない商品の値引き判断に活用している。

AIが小売を再編する局面に

先を見据えると、Besselman氏は「AIは、消費者への販売方法と、我々のようなビジネスの成り立ちの両面で、この業界に転換点をもたらす」と考えている。彼は、AIを搭載した小売企業のウェブサイトが、コンテキストの手がかり、嗜好、検索データなどに基づいて、個々の消費者に合わせて自己再構成するようになると予見している。また、小規模なチームがグローバル市場にアクセスし、AIを活用して衣料品の設計、フィッティング、マーケティング、出荷、販売に至るまでを一貫して行う未来も描いている。

IKEA

“住まいや暮らし”に命を吹き込む

Inter IKEA Groupのインサイト部門グローバル責任者であるJoel Renkema氏が、IKEAが「家でのより良い日常」を実現するうえで、変化する消費者のニーズや嗜好にどのように対応しているかについて自身の見解を共有する。

人々が自分の居場所だと感じられる空間づくり

ホームファニッシング企業としてのIKEAは、人々が「家族」をどう定義し、今日の世界でどのように暮らしているかの影響を受けている。「『普通』の定義は急速に進化し、変化しているのです」とJoel氏は言う。

現在、IKEAは、人々が住まいを形づくりる多様な方法に焦点を当てている。「一人暮らしなのか、子ども3人と暮らしているのかで、住まいづくりのニーズは劇的に変わります」とJoel氏は語る。違いはさらに広がる。

例えば、単身世帯といっても、社会に出たばかりの学生、最近離婚した人、ひとり親、あるいは高齢の未亡人など、さまざまだ。賃貸か持ち家かも、住まいの整え方に影響する。「それらすべてが、どう暮らしたいか、どう買い物したいかに影響します」とJoel氏は言う。ただし、ほとんどの人に共通する基本的な思いは同じだと彼は指摘する。「ここは自分の家であり、自分の居場所だと感じられる空間が欲しいのです。」

ローカル商品と世界で愛される定番

世界各地で「家」が何を意味するかの多様性は、IKEAのような小売企業にとって、商品開発とサプライチェーンの両方をより複雑にし得る。「特に世界がよりローカル化していく中で、多くの企業が『関連性と規模感』のバランスを模索していると思います」とJoel氏は言う。

市場固有の商品はIKEAの提供価値の重要な一部だ。「ローカル化を進めるほど、確かに魅力度は上がります」とJoel氏は言うが、その分複雑さも増すという。一方でIKEAは、多目的に設計され、さまざまな人や住まいのスタイルに訴求する商品でも成功を収めている——たとえば有名なBILLYの本棚がその例だ。ロンドンのフラットからテキサスの牧場住宅まで、「BILLYはどこでも通用します」とJoel氏は述べる。

伝統を打ち破る

消費者は従来、IKEAを“ビッグ・ブルー・ボックス”という目的地型の大型店舗と結びつけ、楽しい体験を求めて喜んで車で出向いた。しかし、そうした時代は下り坂に差しかかっているのかもしれない。同社は、人々のいる場所にIKEAを届けるため、受け取り拠点、小型店、都心立地など新しい店舗フォーマットを試してきた。

「私たちは大規模な試行錯誤の旅を続けてきました」とJoel氏は言う。「学び、オープンし、クローズし、またオープンし、作ってきた。今もそのプロセスを進めているところです。」



Joel Renkema
IKEA
Global Head of Insights

協業による繁栄

グローバル展開は、IKEAに消費者へ届く新たな方法の模索も促している。例えばアジアでは自社チャネルに加えてサードパーティのプラットフォーム上でもIKEA製品を展開することを意味する。新しいアイデアに対するこの開放性は重要だ。「私たちは常に自分たちを再考する必要があります」とJoel氏は言う。

IKEAの文化、価値観、ビジョン、ミッションは80年間一貫している一方で事業の進め方は変わり得る。「時代に即していることが求められるのです」と彼は言う。「存在理由や何をするかではなく、どのように物事を行うかが、進化し続けるということなのです。」

IKEA流のAIの導入

IKEAは、AIの急速な台頭に対し、オープンマインドと実用主義で臨んでおり、会社全体とJoel氏自身のインサイトチームの双方がAIの実験を進めている。「AIには、より効率的に、より賢く、より高い能力を発揮できる領域があります」と彼は言う一方で、この新技術の利用に伴う影響・倫理・責任を考慮することが重要だとも指摘する。

Joel氏によれば、IKEAはAIのためのAIといった行動をとるという姿勢ではない。同社とインサイト機能は、AIを賢明かつ適切に活用できるよう、時間をかけて取り組んでいる。

Oracle

小売の未来を現実のものにする

Oracleは世界中の何千もの小売事業者を支援しており、AI主導の未来において世界の小売企業が成長できるよう取り組んでいる。Deloitte Consulting LLPのマネージングディレクター兼Oracle RetailプラクティスリーダーであるRudy Kulas、Oracleコンシューマー・インダストリーズのカスタマーサクセス担当グループ・バイスプレジデントであるJeff Warren氏、そしてOracleの小売プロダクト／戦略／イノベーション担当グローバル・バイスプレジデントであるPaul Woodward氏が、現在と将来の小売業界に関する見解を最近共有した。

ジャーニーが重要である

Warren氏は、小売企業がコストと複雑さを削減し、需要と供給をより良く結びつけて、顧客と株主に一層の価値を提供しようとしていると述べる。「小売における最大の課題の一つは、『どうすれば消費者をサプライチェーンにつなげつつ、“つながった体験”をどう提供し、さらに取引先（ベンダー）にとっての複雑さをどう減らすことができるのか』という点です」と彼は言う。

残念ながら、これまで小売が主要な業務プロセスで頼ってきたソリューションは、今日の複雑な事業環境においてその目標を達成するのに必要な俊敏性を備えていない。だが、それは特定の技術ソリューションを探しているという意味ではない。

「彼らが求めているのは、統合され、連動した“ジャーニー”なのです」とWoodward氏は言う。「ポイントソリューションやプラットフォームの話ではありません。本質的に技術的な答えではないのです。」

「彼らが解決したいのはこうしたジャーニーなのだ」とWoodward氏は続ける。「そのために5つの製品を使っていると、ある程度わざわざ知らされたいわけではない。彼らが欲しているのはジャーニーとしての価値であり、そこに私たちは強く注力しています。」

Kulasは、Oracleのマルチクラウド環境への対応が、統合され、つながったジャーニーを実現するために重要な役割を果たし得ると指摘する。

「単一クラウド企業ではいられません。そんなことは不可能です。マルチクラウドでなければならないのです」と彼は言う。「Oracleはそれを理解し、顧客が“ロックイン”されていると感じるべきではないという信念のもと、他のクラウドと連携しやすくしました。たとえば、データをほとんど、あるいはまったくエグレスコスト（外部送信コスト）なしで移動できる能力であり、金銭的な障壁を大幅に下げるとともに、長期的な関係構築を目指すOracleの姿勢を具体的に示すものです。」



Jeff Warren
Oracle
Group Vice President,
Consumer Industries
Customer Success



Paul Woodward
Oracle
Global Vice President,
Retail Product,
Strategy & Innovation



Rudy Kulas
Deloitte Consulting LLP
Managing Director and
Oracle Retail Practice
Leader

AI：新たな戦略と高い期待

小売業界は、顧客セグメンテーションやマークダウン最適化といった領域で、長年にわたり予測AIと機械学習を活用してきた。また、すでに生成AIをさまざまな形で導入し始めている小売企業もある。にもかかわらず、Warren氏は、多くの小売企業が依然として一貫したAI戦略の策定については初期段階にあり、しかも「従来型」AIおよび生成AIの拡張機能を超えた段階へ早く進みたがっていると指摘する。「彼らは、プロセス自動化のためにエージェントAIをどう活用できるかを探っています」とWarren氏は語る。「そここそ、AIの利点を大きく引き出す機会があります。」

ただし、小売企業が前進するにつれ、迅速な成果を期待するようになる可能性が高い。Warren氏は、あるCIOが、新しいマーチャンダイジングや計画システムには2年以内に価値をもたらすべきだと期待していると語った会話を振り返る。「その一方で、AIイニシアチブの投資回収期間は3カ月に設定していたと言っていました」と彼は言う。

こうした高い期待に応えるため、OracleのAIアプローチは、小売企業がAIから短期間で意味のある価値を得られることを中心に据えている。「予測の有効性を高めること、プロセスやユーザージャーニーの効率を上げること、顧客体験を改善することなど、科学をどう使えばより良い成果を生み出せるかに取り組んでいます」とWoodward氏は語る。

Oracleは、小売向けポートフォリオ全体で2026年までにAI搭載機能を50個備える計画で、その多くはすでに利用可能である。「当社のすべての製品にAIを組み込んでいきます」とWoodward氏は言う。「エージェントAIを使ってプロセス全体を管理している領域もあり、計画やサプライチェーンの機能からより良い成果を得られるよう、予測（いわゆる“クラシック”）AIの改良も進めています。」

AIから価値を得るには、ビジネス起点で始めるべきである

パイロット段階を超えるAIイニシアチブがごくわずかだという報告に対し、Woodward氏は実務的な見解を示す。

「そのプロセスやジャーニーの中で、どの課題に価値を生み出そうとしているのかを特定すべきです」とWoodward氏は言う。彼は、この1年で企業のAIへの向き合い方が成熟したと考えている。「AIに何ができるかを探る段階から、AIにこれができるのか？ これとこれをつないでプロセスを作れるのか？ と問う段階に移ってきました」と述べる。

Kulasも同意する。「Deloitteは最近、年次のDeloitte AI Forumを開催しましたが、クライアントは、昨年はAIの地図を読み解き学ぶ年だったと語っていました。今はAIの導入と価値創出に関する課題解決、そして変革の実現に焦点が移っています」と彼は言う。Warren氏は、テクノロジー主導ではなくビジネス主導で議論が進むとき、Oracleの顧客がAIで最大の進展を遂げていると見る。

彼の助言はこうだ。「まず取り組むべきビジネス課題から始め、そのプロセスに効率性をもたらし、最終的に自動化へとつなげるために、予測AI、生成AI、エージェントAIをどう活用するかを考えましょう。」Oracle自身も小売企業との協業で、このビジネス起点のアプローチを採用している。Woodward氏のチームは四半期ごとに集まり、ユーザーコミュニティが直面する最重要課題をレビューし、それらの課題解決と最大の便益をもたらすことにAIをどう使うかを検討している。

Warren氏は、Oracleが多くの業界において顧客支援プロセスを急速に進化させていると指摘する。「これらは、私たちが顧客のビジネスニーズや課題に対応し、より大きな成果をもたらすために行っている取り組みなのです」と述べる。

小売の貿易対応を支援する

Oracleは、絶えず変化する関税や貿易環境に小売各社が対応する現場を間近で見えてきた。「小売企業はサプライチェーンの調整や経路変更を検討しています」とWarren氏は言う。「彼らは既存のシステムとプロセスで、可能な限り迅速に反応しようとしています。しかし、いまだに人手依存が大きく、後追いの対応にとどまっています。」

「顧客ニーズに対してだけでなく、変化する外部環境に対しても迅速に反応できる俊敏なサプライチェーンを持つことが重要になってきています」とKulasは付け加える。

Oracleは、小売企業が自社のサプライチェーンを理解し、シナリオを評価し、緩和策を立案できるよう支援することで、彼らを助けようとしている。「そのための最も手軽な手段の一つは、負荷を分担することです」とWoodward氏は言う。「ベンダーを巻き込むことが重要です」とKulasも同意する。とりわけ、小売の現場ではSKUの増加が著しく、非常に多様なソースにまたがる膨大なデータを管理しなければならないからだ。

最近のOracleのプロジェクトは、サプライヤーが請求書、受領、支払い、出荷を管理できるようにすることで、マーチャンダイザーとサプライヤーのより効果的なコラボレーションを実現する設計になっている。「初期の兆候として、マーチャンダイザーの負荷を大幅に軽減できているようです」とWoodward氏は述べる。これにより、マーチャンダイザーにはサプライチェーンとより効率的に連携する方法を見出す余地が生まれている。

小売と世界の新時代の幕開け

Woodward氏、Warren氏、そしてKulasは、小売業界とより広い世界が、驚異的な変化の時代の入り口に立っている可能性があると考えている。

「我々は、今を新時代の始まりだったと振り返ることになるでしょう」とWoodward氏は言う。消費者の理解、カスタマージャーニー、購買体験はすべて大きく様変わりし、小売、外食、宿泊などの境界は一層曖昧になっていくと彼は主張する。

Warren氏は、90年代半ばには、今日のスマートフォンやその他のスマートデバイスは想像もできなかっただろうと振り返る。これからの10年は、それと同等の変化をもたらすだろうと予測する。「それこそが、Oracleで私たちが突き動かす興奮です」と彼は言う。

「その変化をどう導き、どう加速させるか?」「いまやイノベーションを支える基盤技術が整っているおかげで、30年かけて起きたことが3~5年で起こり得ます」とKulasは言う。「これから30年に何が起こるかを予測するのは、ほとんど不可能です。」

Ulta Beauty

美を世界にもたらす

Ulta Beautyのプレジデント兼CEOであるKecia Steelman氏が、就任初年度の振り返りと、競争の激しい業界で前進するための計画について語った。

新戦略の始動

Steelman氏は、プレジデント兼CEOとしての最初の1年のハイライトとして、同社のUlta Beauty Unleashed戦略の立ち上げを挙げる。Ulta Beauty Unleashedは、基盤の強化、意思決定の中心に顧客と従業員を据えること、そしてUltaの次の成長フェーズを後押しする新たな成長機会の拡大に焦点を当てている。「それは、優れた店舗体験と環境を実現することです」とSteelman氏は言う。「顧客が望む場所でブランドを展開し、米国外でも私たちのブランドを提供することです。そして、基礎的・根幹的な業務プロセスを土台として構築し、効率化を追求することです。」

意図的で慎重な国際成長

Steelman氏のもと、Ulta Beautyは成長を促進し、自社の美容製品に対する世界的な需要に応えるため、国際展開を迅速に進めている。最近、同社は英国のビューティー小売企業を買収し、メキシコで合併事業を立ち上げ、世界有数のブランドの一つと提携してクウェートとドバイにUlta Beautyを展開した。

Steelman氏は、同社がグローバル展開に気を取られて本業から目を離すことはないと言明する。「多くの企業が中核事業から目を離すという誤りを犯すのを見てきましたが、当社でそれが起こることは望んでいません」と彼女は言う。「私たちは、いかに事業を安定的かつ収益性の高い形で前進させるかに非常に注力しています。」

最新のビューティーを届ける

Ulta Beautyは、ビューティートレンドの最前線に立ち続け、世代や文化、あらゆる人々にわたる顧客のニーズに応える商品アソートメントと体験を提供することに尽力している。同社はどのように関連性を保っているのか。それは、顧客の声に耳を傾け、ビューティー愛好家コミュニティおよび社内のビューティーインフルエンサーのネットワークから重要な情報を収集することである。「私たちには、この業界におけるホワイトスペースを見出す能力があります」とSteelman氏は述べる。「私たちはブランド各社と素晴らしい関係を築いており、こうした情報を彼らに提供してキュレーションを支援しています。」

Steelman氏は、新しさはビューティカテゴリーにおいて重要であり、それが新しいブランドの形であれ、既存ブランドからの新製品の形であれ同様だと指摘する。「主力のアソートメントの中に、顧客の関心を引きつけ続ける限定商品を取り入れることで大きな成功を収めてきました」と彼女は言う。同社の「Only at Ulta」商品は、まさにそのような限定品を強調するために設計されている。



Kecia Steelman
Ulta Beauty
President and CEO

ウェルネス分野への進出

ビューティー愛好者がセルフケアルーティンを拡大する中、Ulta Beautyはウェルネス領域へ進出することで応え、新たなブランド、顧客、機会への扉を開いた。同社は、数百の店舗にウェルネス商品を導入するとともに、高品質なビューティーおよびウェルネス商品を厳選して提供する新しいオンラインプラットフォームであるUB Marketplaceも立ち上げた。

「実際、ウェルネスはビューティカテゴリーそのものよりも速い成長を遂げています」とSteelman氏は言う。消費者にとって、膨大なウェルネス商品群の中を見極めて選ぶことは難しく、信頼できる情報源としてUlta Beautyに頼る人も多い。「当社のチームは、ウェルネスのアソートメントを洗練し、品揃えを整えるという点で素晴らしい仕事をしてきました」とSteelman氏は語る。

想定外のコラボレーションが話題を生む

Steelman氏は、混雑した競争の激しい市場で際立つために、注目度の高いエンターテインメントやスポーツとのコラボレーションを活用して成功していることに喜びを示している。同社はセレブとコラボし、音楽フェスに参加し、アスリートの家族とソーシャルメディア上で連携してきた。「文化的な観点でも、顧客がいる場所では出会わなければなりません」とSteelman氏は言う。「会話の輪の一員であることこそ、私たちが身を置くべき場所だと思います……2026年には、そうした取り組みをさらに一層進める姿を目にするでしょう。」

今後の展望：新ブランド、“ビューティーテインメント”、そしてエージェントAI

Steelman氏は、Ulta Beautyが2025年に成し遂げたことを誇りに思っている。この勢いの中で、未来はどうなるのか。第一に、ビューティーブランド構築を支援する協業相手としてのUlta Beautyの地位を確立することだ。「私たちは、皆さんが私たちと一緒に本当にビジネスを築ける場所になりたいのです」とSteelman氏は言う。店内での“ビューティーテインメント”イベントもさらに拡充される予定で（同社は2025年に7万件以上実施）、楽しく本格的な形でエネルギーとワクワク感、そして学びを生み出していく。

そしてAI—とりわけ、消費者がAIエージェントをより頻繁に使い始める中での、ECとAIの交差領域が挙げられる。「来年、消費者がホリデー需要に向けて買い物をする方法は、昨年とは少し違ったものになると考えています」と彼女は言う。「私たちは本気でそこに取り組んでいきます。」

文末脚注

1. Olivia Le Poidevin and Emma Farge, “Tariffs cause ‘unprecedented’ disruption to global trade rules, WTO chief says,” Reuters, Sept. 2, 2025.
2. Philip Straehl, “Market uncertainty will continue in 2026. Here’s how investors can cope,” Morningstar, Nov. 18, 2025.
3. Reuters, “How companies are responding to Trump’s tariffs,” Dec. 15, 2025.
4. Michael Wolf, “United States economic forecast,” Deloitte Insights, Sept. 30, 2025.
5. Konrad Putzier, “How the US economy became hooked on AI spending,” The Wall Street Journal, Nov. 24, 2025.
6. Mary Cunningham, “Nearly a quarter of US households live paycheck to paycheck, report finds,” CBS News, Nov. 17, 2025.
7. Millicent Wong, “China’s property slump this year looks worse than expected, S&P says,” CNBC, Oct. 10, 2025.
8. Hannah Miao, “China’s economic growth momentum slowed in October,” The Wall Street Journal, Nov. 6, 2025.
9. Hannah Miao, “China’s exports unexpectedly contract,” The Wall Street Journal, Nov. 8, 2025.
10. Jonathan Watts, “China fossil fuel use undermines US climate goals, report warns,” The Guardian, Sept. 7, 2025.
11. Reuters, “EU finalizes €176 billion defense loans with Poland taking largest share,” Sept. 9, 2025.
12. European Central Bank, “Monetary policy statement,” press release, June 5, 2025.
13. Don Nico Forbes, “EU lowers outlook for 2026 on higher-than-forecast US tariffs,” The Wall Street Journal, Nov. 17, 2025.
14. Michael Daher, Renee Bomchill, Ankit Patel, Stephen Rogers, and Justin Cook, “The value-seeking consumer,” Deloitte Insights, June 23, 2025.
15. Deloitte 2026 Retail Industry Outlook survey.
16. Daher, Bomchill, Patel, Rogers, and Cook, “The value-seeking consumer.”
17. Karen Kwok, “AI agents have clear mission, hazy business model,” Reuters, Feb. 20, 2025.
18. Ibid.

著者

Evan Sheehan

Evan Sheehan is the global leader for retail, wholesale, and distribution at Deloitte Global. In this role, he is responsible for developing the global sector strategy and integrating business and go-to-market solutions across the Deloitte network. He brings more than 20 years of experience serving a range of retail clients, including service delivery transformation, technology integration, and enterprise transformation.

Brian McCarthy

Brian McCarthy is a principal in Deloitte's strategy and analytics practice. He has more than 15 years of retail experience spanning the retail value chain. His specific work includes merchandising, supply chain, store operations, and enabling analytics and technology.

McCarthy has advised department, specialty, mass, and grocery retailers through growth strategy and business transformation engagements, including merchandising and supply chain transformation, assortment, organizational structure design, process redesign, inventory management, and capacity planning.

Lupine Skelly

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

Natalie Martini

Natalie Martini serves as the vice chair and US retail and consumer products sector leader for Deloitte & Touche LLP. She is also an audit and assurance partner with 25 years of experience auditing and advising multinational companies in retail, distribution, and technology industries. Martini assists public and private companies through complex transactions, including IPOs, carve-out audits, acquisitions, and dispositions.

Oliver Vernon-Harcourt

Oliver Vernon-Harcourt is the UK retail lead partner at Deloitte, leading the firm's retail practice across audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, and tax and legal services. He has more than 20 years of experience in retail strategy, digital transformation, growth, and operational efficiency across sectors, including fashion, supermarkets, department stores, and electronics.

Dr. Bryn Walton

Dr. Bryn Walton is the insight lead for Deloitte's UK consumer industry practice. He has a wealth of experience working with some of the world's leading consumer brands, designing, running, and implementing consumer research in areas including consumer behaviour, innovation, and technology. Dr. Walton is the author of several recent thought leadership reports on retail trends and the future of the consumer industry.

問合せ先

三宅 佐衣子

パートナー

smiyake@tohmatu.co.jp

佐々木 絵梨

リサーチ&ナレッジマネジメント

シニアマネジャー

謝辞

著者は、**Sofia Barbieri, Meghan Gragtmans, Tyanne Kamping, Ashish Mishra, Anushka Dubey, Prayashi Roy Choudhury, Manogna Marthi, Negina Rood, Sangharsh Shinde, Anup Raju, Ram Sangadi, Sanjay Vadrevu, Saurabh Vijayvergia** の各氏の貢献に感謝の意を表します。

Deloitteのコンシューマービジネスセクターについて

消費者と、それにサービスを提供する企業は急速に変化する世界に直面しており、私たちが製品やサービスを「何を」「どのように」「どこで」購入するかが変わりつつあります。消費者も企業も、自らの目標達成のために、より優れた製品、サービス、ソリューションを採用しています。Deloitte Consumer Industry Centerは、自動車、消費財、小売、運輸、ホスピタリティ、サービス各セクターの経営者が、自らの事業環境、その方向性、そして目の前にある選択肢をより深く理解できるよう、インサイトを提供します。

原著：「2026 Global Retail Industry Outlook」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2026年3月に発表した内容をもとに、合同会社デロイトトーマツ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。

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合同会社 デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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指します。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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約46万人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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. 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
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>