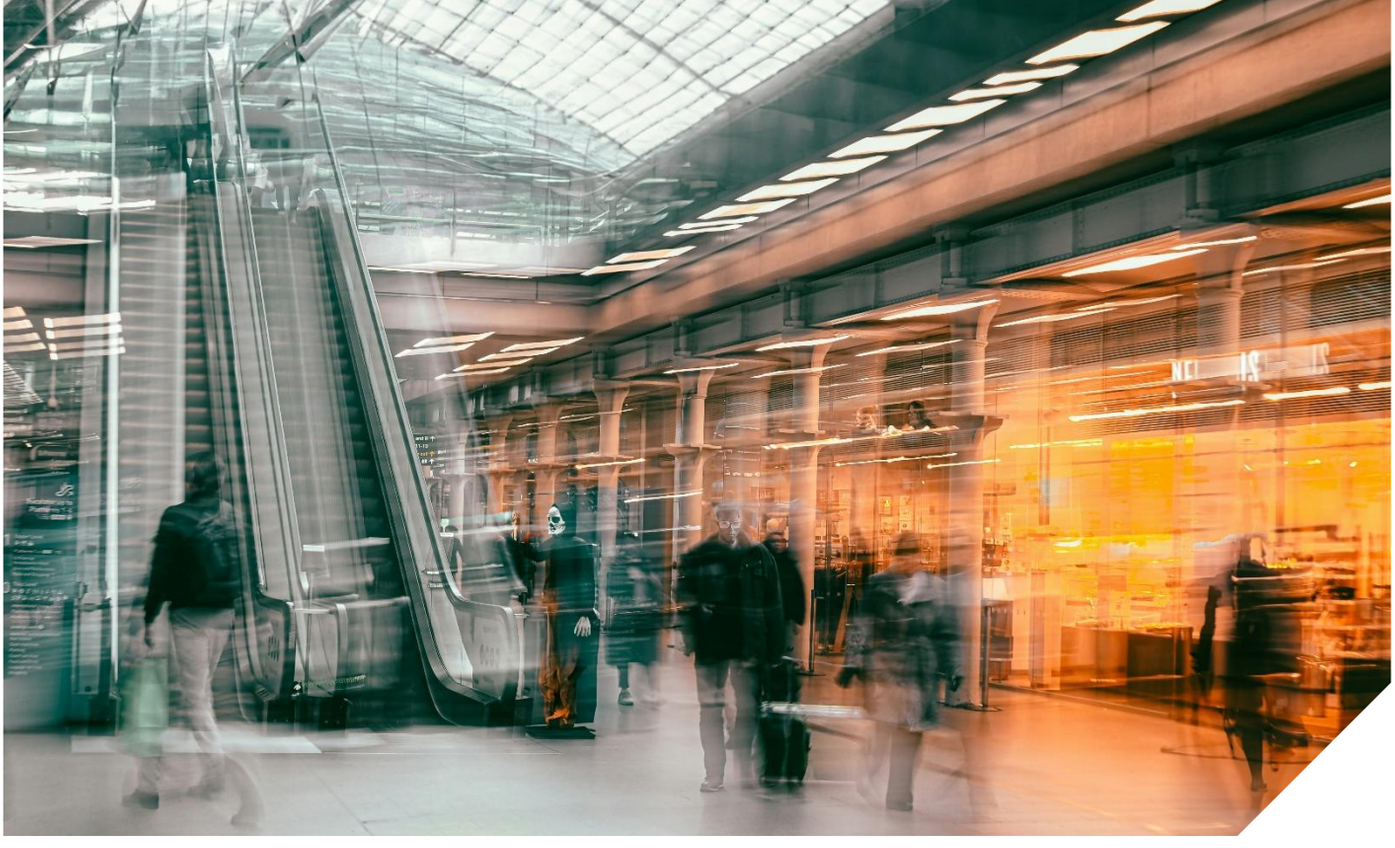
小売業のこれから:
見落とされている課題

先進的な小売業者やブランドが、戦略と現実のギャップを埋め、持続可能な成長を促進する方法

チャネルパフォーマンス

2026年11月





小売業のこれから: 見落とされている課題

本書では、イプソスのチャネルパフォーマンスの専門家が、小売業界の現状と、その歴史における重要な変革期についての見解を紹介します。小売業者やブランドは、インフレ圧力、利益率の低下、オムニチャネルの複雑化、サプライチェーンの不安定化、さらには従来型の競合企業と新興企業の双方による競争激化といった環境の中で事業を展開しています。

イプソスのチャネルパフォーマンスが世界各地の数千に及ぶ小売店舗、デジタル接点、顧客との接点を測定する中で、私たちは、小売戦略と実際の小売現場との間に依然として大きな隔たりがあり、これが成長を阻む最大の要因の1つとなっていることを確認しています。

「小売業のこれから」では、業界を形作る4つの決定的な課題について考察しています:

顧客の信頼の低下

棚を超えた競争

一貫性が成長を牽引する

選択的な消費者

これらの要因によって、小売業者やブランドの競争のあり方は大きく変わりつつあります。戦略上の目標を一貫して顧客体験や事業成果につなげるためには、より精度の高い実行力、優れた機動力、そして強固な測定の仕組みが求められています。

高まる消費者の懐疑心

「信頼はもはやコミュニケーションだけでは築けません。一貫した実行を通じて初めて得られるものです。」

出典: *Ipsos Global Trends 2026*





顧客の信頼の低下

長年にわたり、小売業者はインフレ、サプライチェーンの混乱、そして変化する消費者の支出パターンの管理に注力してきました。しかし、より根本的な課題が浮上しています。それは、消費者の信頼が徐々に損なわれていることです。

従来、顧客は小売業者が適正な価格を提供し、必要な商品を在庫し、一貫した体験を提供してくれると信頼してきました。しかし今日、その信頼は試練にさらされています。消費者は、価格の変動、パーソナライズされた販促、スポンサー付きの検索結果、AIによるレコメンデーション、そしてますます複雑化するロイヤルティプログラムにさらされています。これらは関連性を高め、コンバージョンを促進するために設計されていますが、一方で価値、公平性、透明性に対する不確実性を生み出す可能性もあります。

消費者が競合他社の価格、販促、商品の入手可能性をより明確に把握できるようになるにつれ、わずかな不整合でさえも疑念を招く可能性があります。期待とは異なる価格、決済時に利用できない販促、不正確な在庫表示などは、瞬く間に信頼を損なう恐れがあります。

多くの組織では、顧客満足度や推奨意向の追跡を続けていますが、こうした指標では、信頼が築かれるか失われるかの分かれ目となる接点を捉えきれていないことがよくあります。しかし、こうした日常の些細な瞬間こそが、信頼性、透明性、公平性に対する認識を形作っているのです。

信頼はもはや、マーケティングを通じて築かれるブランド資産というだけのものではありません。一貫した実行を通じて築かれる「運営上の資産」としての側面がますます強まっています。消費者は、小売業者が「何を言うか」よりも「何をするか」をより重視するようになっています。

今後10年間で成功を収める小売業者やブランドは、顧客体験のあらゆる段階で、一貫して約束を果たし続ける企業となるでしょう。

イプソスの提言

組織は、信頼を単なるブランドKPIとしてではなく、業務上のKPIとして扱うべきです。

小売業者は、価格の正確性、販促の実施状況、商品の入手可能性、ポリシーの透明性、従業員とのやり取りなど、信頼が獲得される、あるいは失われる瞬間を体系的にモニタリングする必要があります。信頼は、単なる意見の段階ではなく、体験の現場で測定されるべきものです。

先進的な小売業者は、顧客体験測定、ミステリーショッピング、店舗監査、および業務パフォーマンス指標を組み合わせて、信頼が強化されている箇所と損なわれている箇所を特定しています。

自社の約束がチャネルを問わず一貫して履行されているかどうかを継続的に検証する組織は、ロイヤルティを強化し、顧客離反を減らし、永続的な信頼を築く上で、より有利な立場に立つことができるでしょう。

顧客の購買選択は棚の外でも左右される

「買い物客の41%が積極的に価格を比較しており、29%はよりお得な商品を求めて複数の小売業者を回っています。」

出典: *Ipsos Essentials、2025年*





棚を超えた競争

小売業界の競争環境は根本的に変化しました。

数十年にわたり、成功は主に強力な流通網、商品の入手可能性、そして商品棚での存在感によって左右されてきました。商品は隣の商品と競合し、勝利とは多くの場合、店内で適切な陳列位置、視認性、そして販促の実施を確保することを意味していました。しかし、そのモデルだけではもはや不十分です。

今日、買い物客は、すでに幅広い実店舗やデジタル上のタッチポイントの影響を受けた状態で棚の前にやってきます。オンラインレビュー、ソーシャルメディアのコンテンツ、インフルエンサーの推奨、マーケットプレイスでの体験、検索結果、価格比較ツール、小売業者のアプリ、クイックコマースプラットフォームなどが、購入決定が行われる前に消費者の認識を形作っています。

その結果、商品はもはや棚の隣にある商品とだけ競合しているわけではありません。買い物客が意思決定の過程で遭遇したあらゆる選択肢と競合しているのです。

これにより、競合対象の範囲は根本的に拡大しました。商品が在庫ありで、目立ち、価格も競争力があるにもかかわらず、競合他社がより高い評価や優れたレビュー、より多くのソーシャルメディアでの支持、あるいはより説得力のある価値提案を持っているという理由だけで、敗れてしまうことがあるのです。

小売業者やブランドにとって、その影響は甚大です。流通、入手可能性、棚占有率といった従来の指標は依然として不可欠ですが、それらは購入決定の一部分しか説明していません。これらの指標は、買い物客が商品を購入できるかどうかを測るものであり、必ずしもなぜその商品を選ぶのかを測るものではありません。

課題はもはや、単に 店頭での販売活動を最適化することだけではありません。ショッピング体験の前、最中、そして後にわたって、顧客の選択を形作る影響要因の全体像を理解することにあります。

イプソスの提言

小売測定は、もはや実店舗での実行状況のみに焦点を当てることはできません。顧客の選択を左右する要因を理解するためには、小売業者は、ショッピングの過程の前・最中・後にわたって意思決定を形作る影響要因の全体像を測定する必要があります。そのためには、以下の要素を統合することが求められます:

- 視認性と入手可能性(店舗監査、デジタル棚)
- 意思決定(カスタマージャーニー)
- 競合環境(競合インテリジェンス)
- 価格および価値の認識(価格ベンチマーキング)
- レビューとソーシャルメディアの影響(ソーシャルリスニング)
- オムニチャネルの一貫性(統合チャネル評価)

その目的は、選択の要因を理解し、より広範な意思決定エコシステムにおいて、ブランドが競争力を維持できているかどうかを把握することにあります。

「多くのブランドにとって最大の競争相手は、他のブランドではありません。一貫性を欠いた実行こそが最大の競争相手なのです。」

Craig Bradley,
Global CEO Channel Performance
Ipsos





一貫性が成長を牽引する

小売業者はイノベーションに多額の投資を行っています。新しい業態、商品、デジタル機能、AI、自動化、そして新たなショッピング体験が、業界の議論の中心となり続けています。

しかし、顧客がイノベーションの欠如について不満を述べることはほとんどありません。むしろ、基本的なサービスが一貫して提供されていないことに気づくことが多いのです。

価格設定は販売チャネルによって異なります。商品の在庫状況は店舗ごとに異なります。サービス水準も店舗によってばらつきがあります。顧客がある日に受けた体験が、翌日には必ずしも同じ体験とは限りません。

小売業者は「新しいもの」に注力する一方で、顧客の信頼とロイヤルティを左右する最大の要因の一つである「一貫した実行」を見落としているケースが少なくありません。

課題となるのは、こうした不整合が本社からはほとんど見えてこないという点です。それは、店舗、チャネル、チーム、サプライヤー、パートナーの間で日々下される何千もの意思決定を通じて生じます。

顧客は、そのブランドの中で最も業績の良い店舗を基準にブランドを評価するわけではありません。顧客は、自らが期待する体験を基準にブランドを評価するのです。一貫性の欠如は疑念を生み、疑念は摩擦を生み、その摩擦のたびに、売上や顧客を失うリスクが高まります。

優れた業績を上げる小売業者は、必ずしも最も迅速にイノベーションを起こす企業ではなく、あらゆる顧客接点において最も一貫した体験を提供できる企業です。

イプソスの提言

小売業者は、自社のネットワーク全体における一貫性の測定と管理に、より重点を置くべきです。

つまり、特定の店舗や特定のタイミングだけでなく、すべての店舗、チャネル、顧客との接点において、基準が一貫して守られていることを確保する必要があります。

モニタリングすべき主な分野は以下の通りです:

- サービスの一貫性
- 価格の一貫性
- 商品の入手可能性
- 業務基準の実行状況
- チャネル横断的な体験の一貫性

先進的な小売企業は、ミステリーショッピング、店舗監査、顧客体験測定、および業務パフォーマンスの追跡を組み合わせて、基準が守られていない箇所や顧客の不満が生じている箇所を特定しています。

最大の機会は、新たな取り組みを立ち上げることにこそあるわけではありません。既存の顧客体験におけるばらつきを低減することにあるのかもしれません。

一貫性は、売上、利益、業務パフォーマンスに対して適用されるのと同じ厳格な基準で測定・管理されるべきです。

価格への敏感度は依然として高い

29%

の消費者が、インフレを2番目に大きな懸念事項として挙げており、あらゆる購買決定において、価格や価値をより厳しく見極める傾向が強まっています。

出典: *Ipsos Global Advisor*





選択的な消費者

今日の小売業界で最もよく聞かれる説の一つは、消費者がますます価格に敏感になっているというものです。

この説明は分かりやすいものの、十分とはいえません。消費者は単なる「お買い得品探し」をしているわけではありません。むしろ、ポートフォリオマネージャーのような振る舞いをしています。

消費者は、お金や関心、そして忠誠心をどこに投資するかを慎重に判断しています。あらゆる購入は、見返りとして期待される価値に基づいて評価されます。その価値が利便性であることもあれば、品質やステータス、あるいは安心感であることもあります。

このことが、同じ消費者が高級化粧品を購入する一方で、食料品ではプライベートブランドの商品を選ぶ理由を説明する一助となります。

小売業者の視点から見れば、この行動は矛盾しているように見えるかもしれません。しかし、消費者の視点から見れば、これは完全に合理的な行動なのです。

その意味するところは重大です。**消費者はもはや、高価格帯、バリュー、あるいは中価格帯といったセグメントにきっちりと分類されることはありません。その代わりに、場面やカテゴリー、個人的な状況に応じて、それらの間を流動的に行き来するのです。**

成功を収める小売業者やブランドとは、顧客がそれぞれの購入決定において何を求めているかを理解している企業です。価格は依然として重要ですが、顧客が感じる価値はさらに重要になっていくでしょう。

もはや「顧客はいくらまで支払うか」という問いではなく、「顧客はどのようなものに価値を見出し、その対価を支払う価値があると考えているか」という問いが重要となります。

イプソスの提言

小売業者は、従来の顧客セグメンテーションの枠を超え、カテゴリーや場面ごとに顧客が求めるさまざまな形の価値を理解する必要があります。

そのためには、組織は以下の点を特定する必要があります:

- 価値の認識を左右する要因
- 顧客がより高価格帯の商品に切り替えるとき、またはより低価格帯の商品に切り替えるとき
- 切り替え行動を引き起こす要因
- ロイヤルティとリピート購入を促進する要因

そして、この理解をもとに、さまざまな購買目的に合わせて、商品ラインナップ、価格設定、販促、顧客体験を最適化すべきです。

その目的は、価格だけで競争することではなく、適切な顧客に対して、適切な状況下で、適切な価値提案を提供することにあります。

顧客が求める価値をより深く理解している小売業者は、ロイヤルティを強化し、ウォレットシェア(顧客の支出に占める自社の割合)を拡大し、持続可能な成長を推進する上で、より有利な立場に立つことができます。

重要なポイント

チャネルパフォーマンスを左右する要因は、業務運営上の想定よりも、顧客の認識にますます左右されるようになっています。

01

信頼はブランド資産から業務運営上の指標へと変化している

インサイト: 信頼はもはや、主にブランドの評判やマーケティングを通じて築かれるものではありません。顧客が日々体験する約束を一貫して果たすことで、初めて得られるものです。

ビジネスへの影響: 入手可能性、価格設定、サービス、および注文履行を一貫して提供できない小売業者は、あらゆるタッチポイントにおいて信頼を損なうリスクがあります。

イプソスの提言: 業務の実行状況を通じて信頼を測定してください。顧客体験、ミステリーショッピング、店舗監査を組み合わせ、約束が一貫して果たされていない箇所を特定してください。

02

顧客の選択は、店舗の外でも影響を受けている

インサイト: 顧客の選択は、棚の向こう側でますます形作られており、レビュー、ソーシャルメディア、デジタルコンテンツ、価格の透明性などの影響を受けています。

ビジネスへの影響: 店舗内での実行のみに焦点を当てている小売業者は、購買決定を左右する要因の一部しか測定できていません。

イプソスの提言: 店舗監査、デジタル棚追跡、ショッパージャーニー調査、ソーシャルリスニング、競合インテリジェンスを組み合わせた統合的な測定フレームワークを採用し、意思決定のエコシステム全体を把握してください。

03

一貫性が競争優位性になりつつある

インサイト: イノベーションの模倣が容易になるにつれ、店舗、チャネル、タッチポイント全体で一貫した体験を提供できる能力が、より持続可能な差別化要因となりつつあります。

ビジネスへの影響: 顧客は、最新のイノベーションよりも、価格、入手可能性、サービスの一貫性の欠如に気づきやすい傾向があります。

イプソスの提言: 財務実績と同様に、一貫性を厳格に管理してください。ミステリーショッピング、顧客体験測定、業務スコアカードを組み合わせて活用し、ネットワーク全体におけるばらつきを特定・低減してください。

04

消費者が求めているのは、単に安い価格ではなく「価値」である

インサイト: 消費者は、すべての購入を同じ基準で評価するわけではありません。カテゴリーや場面に応じて、利便性、品質、信頼性、体験、価格の間でトレードオフを行っています。

ビジネスへの影響: 単一の価値提案では、ますます選り好みが厳しくなる消費者のニーズを満たすことは難しいでしょう。

イプソスの提言: 従来のセグメンテーションの枠を超えてください。カテゴリーや場面ごとに顧客が何を重視しているかを把握し、それに応じて品揃え、価格設定、販促、体験を最適化してください。

詳細についてはイプソスの専門家までお問い合わせください:

Stephane.Sanchez@ipsos.com

ChannelPerformance@ipsos.com