

Research Insights

—  
消費者は  
すべてを  
求める：

オンラインとリアルを融合した  
「ハイブリッド・ショッピング」、  
サステナビリティ、  
自分の価値観にあった  
「パーパス・ドリブン」なブランド

協力：

**NRF** National  
Retail  
Federation

IBM Institute for  
Business Value

**IBM**



著者  
Karl Haller  
Mary Wallace  
Jane Cheung  
Sachin Gupta

## 主なポイント

### ショッピングの方法は1つではない

今や消費者は、オンラインとリアルの両方のチャンネルを利用して、自分に合ったショッピングをしている。Z世代の3分の1以上がハイブリッドでショッピングを行っている。

### 実店舗は変わらず不可欠な存在

実店舗はもはや定番のショッピング・チャンネルとは言えない。しかしながら消費者の72%は主な購入方法の1つとして、今も実店舗を利用している。

### 消費者は目的（パーパス）を意識している

消費者は自分の価値観に合うかどうかで商品やブランドを選んでいる。このように目的（パーパス）を意識している消費者は、全体の中で最大の割合（44%）を占めている。

### 最重要課題はサステナビリティ

消費者の半数は「サステナビリティに割増料金を支払ってもよい」と回答している。しかし「最近購入した商品の半分以上がサステナブルである」と答えた消費者は3人中1人未満にとどまっている。サステナビリティに対する意思と実際の行動との間には引き続きギャップがある。

## 新たなショッピング・ジャーニー

コロナ禍における市場の変化の中で消費者は厳しい状況にあるが、一方ではしなやかな回復力がある。彼らは極端な状況にもクリエイティブな方法で適応し、テクノロジーを使った新たな手法で不確実性を乗り越えてきた。メーカー各社にも同じことが期待されている。

2022年の消費者は、もはやオンラインとオフラインのショッピングを別々の体験とは考えていない。すべてが常につながっていることを当然と考えている。ショッピングは時には迅速かつ効率的に、時にはリッチな体験重視型であり、そして常に簡単かつ直感的に実行できるものでなければならない。さらに消費者は、企業が消費者たちのニーズに応え、社会的責任や環境への責任を果たすことを期待している。

小売各社やメーカー各社は、コロナ禍に生まれたこのような新しい消費者の期待に対し、自社の商品や能力を適応させなければならない。では、必要不可欠な変化対応とは何であろうか。消費者行動を再定義する要因をより明確に把握するために、IBM Institute for Business Value (IBV) は、2021年9月、全米小売業協会 (NRF) と共同で、28カ国の1万9,000人以上の回答者を対象に、グローバルな調査を実施した（17ページの「調査方法」を参照）。

その結果、過去2年のうち大半をバーチャルな世界で過ごしてきた消費者は、デジタル・ツールが今やショッピング体験に必須の要素であると考えていることが分かった。消費者は実店舗に対してはデジタルへの対応を期待しており、またメーカー各社や小売企業に対しては物理的なチャンネルとデジタル・チャンネルを融合した「ハイブリッド・ショッピング」のサポートを期待している（2ページの『「ハイブリッド・ショッピング」とは」を参照）。これは特に他の世代と比較して、Z世代が最もハイブリッド・ショッピングを利用している。

## 視点： 「ハイブリッド・ショッピング」とは

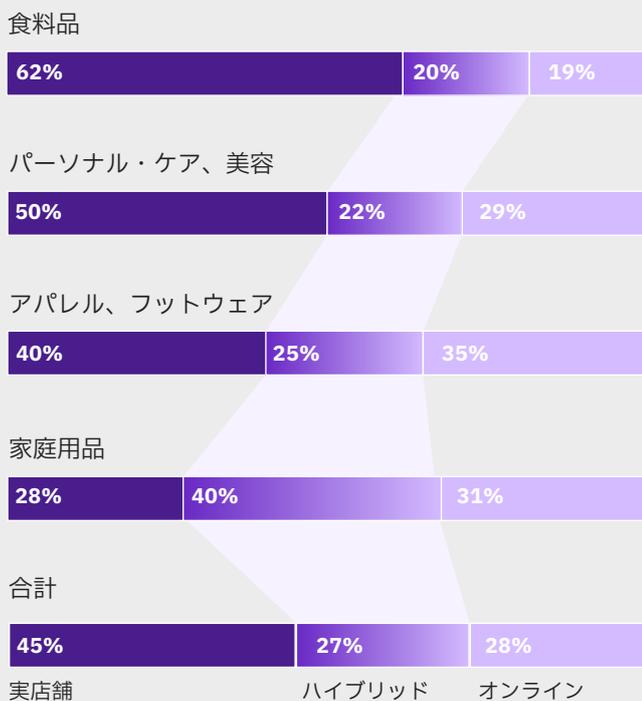
もはやショッピングのオンライン体験とオフライン体験を分けて考えることはできない。多くの消費者は、実店舗を訪れ、オンラインで買い物をし、その間にモバイル・アプリを使うという「できるやり方はどれでも」的なアプローチを好むようになった。彼らは、その時々で最も便利なショッピング方法を自由に使い分けたいと考えている。

本レポートでは、消費者が実店舗とデジタル・チャンネルを組み合わせ、自分流の快適な購買体験を編み出していることを表すために、「ハイブリッド・ショッピング」という言葉を使用している。例えば、実店舗で商品を購入して自宅に配送したり、オンラインで購入したものを店舗の駐車場で受け取ったり(カーブサイド・ピックアップ)するショッピングのスタイルである。消費者全体の27%がハイブリッド・ショッピングを主な購入方法として利用している。一方、Z世代では、この数字は36%と他のどの世代よりも大きな割合となっている。

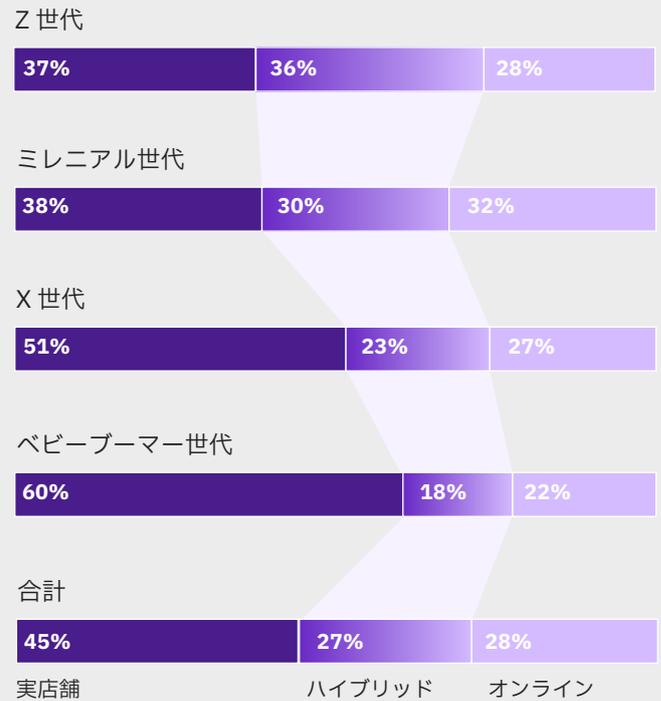
## ハイブリッド・ショッピングの台頭

消費者は実店舗とデジタル・チャンネルを組み合わせ、自分流の快適な購買体験を編み出している。

### カテゴリー別の主な購入方法



### 年代別の主な購入方法



注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合もある。  
各世代の定義については、17ページの「調査方法」を参照。

## 小売企業やメーカー各社は、 コロナ禍に生まれたこのような 新しい消費者の期待に対し、 自社の能力を適応させなければ ならない。

パンデミックによって、消費者のサステナビリティに対する見方も変化してきた。今日の消費者は年齢を問わずメーカーや小売企業に対して、よりサステナブルな買い物ができることを求めている。実際現在では、商品やサービスの購入において自分の価値観やライフスタイルに合ったブランドを優先して選ぶ消費者が、すべての商品カテゴリーにおいて最大の割合を占めている（13 ページの「目的重視の消費者の増加」を参照）。

2022 年もメーカー各社と小売企業は、顧客との関係において、これまで以上の収益性を上げる機会があるだろう。しかしその前に、自社の商品やサービスに価値があると示す必要がある。今日の消費者はデジタルに強く、目的意識もある。自らの価値観に合ったブランドを見つけることを重視し、そのための情報収集も怠らない。こうした消費者は、あらゆる面で今まで以上に多くのことを要求しており、企業はその要求を満たすべくレベルアップしなければならない。

しかし、それは容易なことではない。現在、小売業界および消費財業界はサプライチェーンの混乱や人財不足といったプレッシャーにさらされている。そのような状況下で各社はクリエイティビティと効率性をさらに高める必要に迫られている。この事態を受けて、小売各社および消費財各社の経営層の半数以上（それぞれ 58% と 55%）は、需要の変化に迅速に適応するため、素早く対応できる体制の構築に重点的に取り組んでいる。<sup>1</sup>

このような環境の中で、小売企業やメーカー各社は顧客が自らのショッピング・ジャーニーを構築できるよう支援する必要がある。そのためには、目的意識を持って市場をリードし、差別化のためにテクノロジーを利用する必要がある。それとともに、商品（商品の調達、製造、および配送方法を含む）を通じて各社の価値観を実感できるよう伝えていかなければならない。そのためにはまず、顧客が実際に何を求めているのかを理解することがスタート地点となる。

## 消費者自らがコントロールする ショッピング体験

今日における消費者の買い物の仕方は多様化しているが、小売企業やメーカー各社に期待していることは共通している。それは、実店舗などの物理的な環境に関わらず、買い物目的に関わらず、消費者がどこにいるかを問わず、カスタマー・ジャーニーのあらゆる場面において、小売企業やメーカー各社がサービスを提供できることである。

必要に迫られて消費者が取り入れた多くのショッピング習慣は、今や当たり前ものになっている。アプリなどのツールが提供するスピードと利便性、そしてパーソナライゼーションに消費者が慣れてしまったからだ。商品を探して購入するところから配送手続きに至るまで、ショッピング・ジャーニー全体を通じて顧客は多様なチャネルを渡り歩いている。そのジャーニーにかかる時間の 4 分の 3 近く（72%）は、実店舗が占める。

消費者は、デジタル、モバイル、対面など、さまざまなタッチポイントから商品についての知識を得るが、そのほとんどはメーカー自身が所有するものではない（図 1 参照）。さらに、消費者が商品について知る場所と、実際に買い物をする場所は、同じではない。小売企業は、商品情報やレビューを、自社がコントロールするチャネルで、より多くの顧客に届けられれば、消費者がそのチャネルを介して商品を購入する可能性も高めることができる。

# 消費者が商品について知る場所と、実際に買い物をする場所は同じではない。

人々がどこで買い物をするかは、性別年代や商品カテゴリーによって異なる。例えば、デジタル・ネイティブは年配者よりも実店舗以外で買い物をする頻度が高い。ミレニアル世代の 58%、Z 世代の消費者では 56% がモバイル・アプリや Web ブラウザーを使って買い物をしている。逆に、X 世代（71%）とベビーブーマー世代（78%）は、実店舗で買い物をする頻度が高い(各世代の定義については、17 ページの「調査方法」を参照)。

ただし、あらゆる年代の消費者が、商品の購入について実店舗での体験とデジタル・チャンネルの利便性の両方を求めている。実際、Z 世代では 3 人中 1 人以上（36%）がハイブリッド・ショッピングを主な購入方法として利用しており、これは全年齢層の中で最も多い。

それでも 2021 年には、すべての年齢層でデジタル・ショッピング・ツールの利用とオンライン・サービスの利用が増えている。オンラインで購入した商品を店舗の駐車場で受け取ること（カーブサイド・ピックアップ）は、棚から商品を選ぶのと同じくらい簡単に利用できるべきだと、彼らは考えている。また現在では 4 人中 1 人以上（27%）が、主な購入方法としてハイブリッド・ショッピングを利用している。

図 1

## ショッピング・ジャーニーの内訳

消費者は、デジタル、物理、およびハイブリッド・チャンネルを組み合わせ、商品についての知識や情報を入手し、買い物をしている。



● 物理 ● ハイブリッド ● デジタル

注：調査回答者は、商品知識を入手し、買い物をするために通常利用している方法を最大 3 つまで選択した。そのため、これらのカテゴリーの数字は合計しても 100% にならない。

## 消費者の4人中3人近く（72%）は、 主な購入方法の1つとして 実店舗を利用している。

ハイブリッド・ショッピングの利用は今後も続く。消費者からすればハイブリッド・ショッピングは、買い物において「当たり前の要件」になるとIBMは考えている。従って小売企業は、顧客がどのようなルートで商品を手取るに至ったかを問わず、容易な購入をサポートするシステムを構築する必要がある。

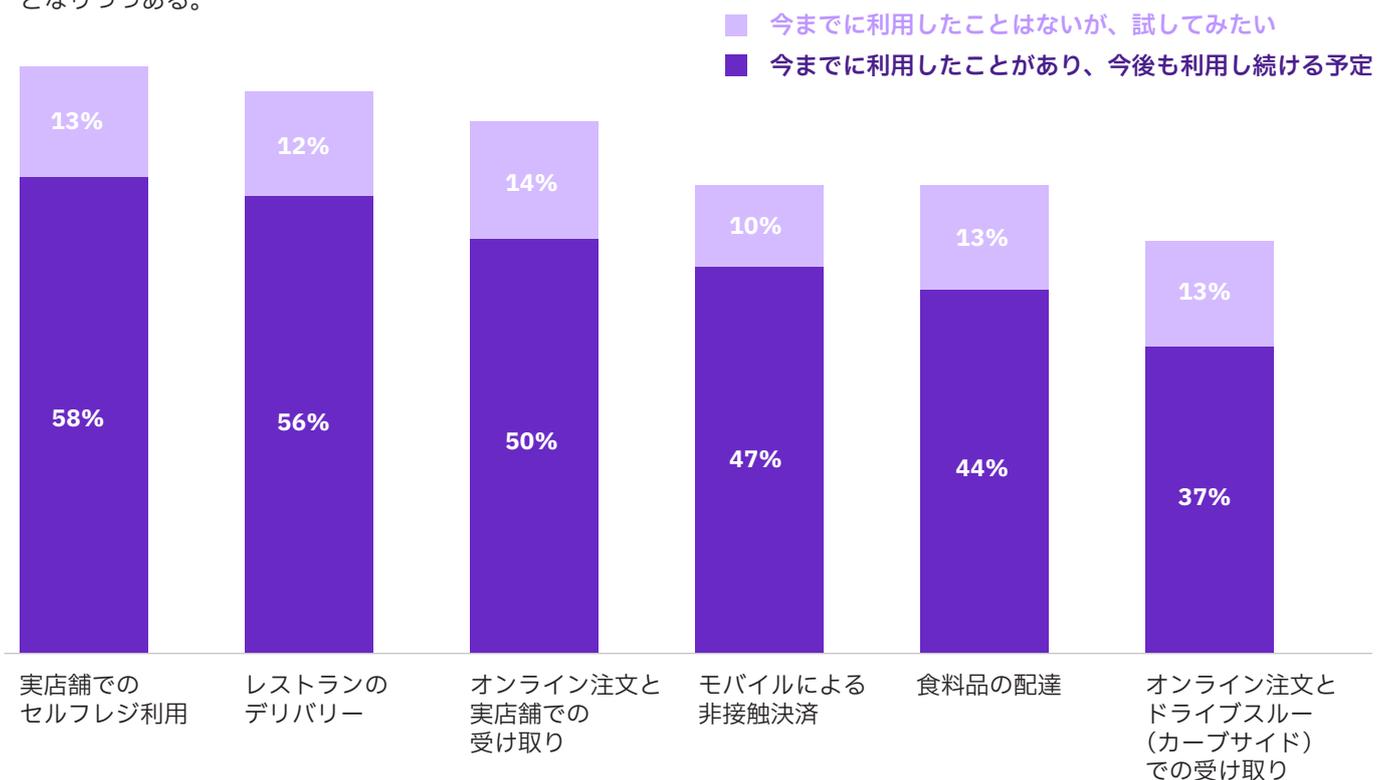
これを実現するには、実店舗の購入システムの合理化とデジタル化が必要である。同時に、デジタル体験と実店舗体験の融合も必須である。これは多くの企業に当てはまる。実店舗のみでの購入はもはやショッピングの定番とは言えない。とはいえ、消費者の半数弱（45%）は「今でも実店舗での買い物が主な購入方法である」と答えており、実店舗は今もカスタマー・ジャーニーの中心的存在であることに変わりはない。

ハイブリッド・ショッピングを利用している27%と合わせると、消費者の4人中3人近く（72%）が、主な購入方法の1つとして実店舗を利用していることになる。また、Z世代とミレニアル世代の過半数（それぞれ57%と59%）も、今も週に1回以上は実店舗で買い物をしている。

顧客が求める実店舗での体験を提供する上で、大きな役割を果たしているのがデジタル・ツールである。例えば、「セルフレジを利用している」、または「利用してみたい」と答えた消費者は71%で、また「オンラインで注文した商品を実店舗で受け取る」ことについて64%が同様に回答している（図2参照）。これらの取り組みは、コロナ禍におけるソーシャル・ディスタンス確保の方法として始まったが、今や消費者はこれをショッピング体験の1つとして当然のものと考えている。

図2  
テクノロジーを活用したタッチポイント

デジタル・ツールは、実店舗での体験にも不可欠な存在となりつつある。



## Z世代の消費者の36%がハイブリッド・ショッピングを主な購入方法として利用しており、これは全年齢層の中で最も多い。

特にスーパーマーケットや外食分野では、こうした需要に対応することで、多くの小売企業の経営手法がすでに変化している（8ページの「顧客の期待を再定義する高速デリバリー・サービス」を参照）。例えば、Sam's Club社は会員がスピーディーに非接触型で買い物できるよう、パンデミックの最中にアプリを改良した。このアプリは会員の購入履歴に基づいてパーソナライズされた買い物リストを自動的に生成する。これにより会員は自分が購入したい商品に素早くアクセスでき、商品を探すという面倒な要素を取り除いている。また、会員が実店舗で購入した商品を自宅まで直接配送するサービスも提供している。<sup>2</sup>

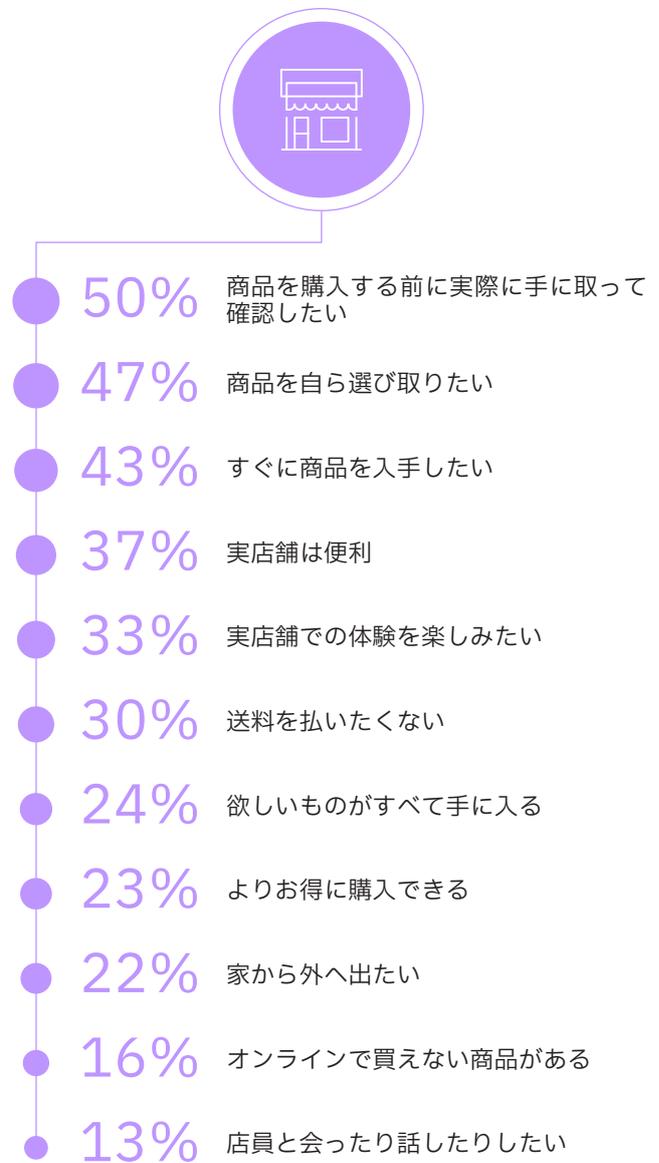
他の小売企業も、商品カテゴリーによって変わる消費者の購入動向やショッピング・ジャーニーの違いを考慮しながら、このような俊敏性を取り入れる必要がある。例えば食料品では、消費者の5人中4人が週に1回以上は実店舗で買い物をしている。一方、パーソナル・ケアおよび美容商品では、実店舗で買い物をする消費者は52%にとどまっている。他方、アパレルおよびフィットウェアでは、実店舗で買い物をする人の割合（40%）が、オンライン（33%）やモバイル・アプリ（31%）よりわずかに上回るにとどまっている。また、消費者の半数は今も家庭用品を実店舗で購入しているものの、家庭用品のカテゴリーではハイブリッド・ショッピングが最も進んでおり、消費者の40%は主な購入方法としてハイブリッドを利用している。

買い物客が実店舗に求める要素は、商品カテゴリーによっても異なる。例えば、アパレルおよびフィットウェアの場合は、消費者の57%が「購入前に商品を見たり、触ったり、試着したりしたいため、実店舗で買い物をする」と回答している。また食料品の場合は、消費者の54%が「実店舗で自ら商品を選んで購入したい」と考えている。その他、すべての商品カテゴリーを見ると、「すぐに商品を手に入れたいから（43%）」、「便利だから（37%）」、「ショッピング体験を楽しみたいから（33%）」などの理由が上位に挙がっている（図3参照）。

図3

### 消費者が実店舗で買い物をする理由

実店舗は、今でもショッピング体験の中心的な存在であることに変わりはない。



質問：あなたが実店舗で買い物をする理由のトップ5は何ですか？

## 実店舗を持つ小売企業にとって、 店員はオンライン専門の 競合他社と差別化するために 有用な資産であり、 ここにチャンスがある。

消費者は今もさまざまなショッピング・ジャーニーで実店舗を利用しているが、実店舗での体験はもっと改善できるはずだと考えている。37%が商品の種類を増やすことを望み、約3人に1人の31%は、会計時のレジ（チェックアウト）の時間短縮を望んでいる。また実店舗で利用できるセルフサービスについて、消費者の4人中1人以上（26%）はタッチスクリーンやセルフレジなどの選択肢を増やしてほしいと考えている。

消費者はより多くの情報や知識を持った店員と話すことも望んでいる（27%）。小売大手のTarget社は、特定の商品に特化した従業員教育を行うことで、こうした要望に応えようとしている。同社では例えば、Apple製品専用の新しい小規模店舗に、Apple社から直接トレーニングを受けた「Target Tech Consultants」と呼ばれる人財を配置している。<sup>3</sup>

知識のある熱心な従業員がいる小売企業には、ファンと呼ばれる顧客を獲得できるチャンスがある。実店舗で買い物をする理由に「店員」を挙げた消費者は13%にとどまっている。しかし、実店舗を持つ小売企業は、店舗の従業員を活用する革新的な方法を導入すれば、オンライン専門の競合他社と差別化できる可能性がある。この13%はそれを示唆している。

## アクション・アイテム：

### 1. ハイブリッド・ショッピングを 合理化する。

消費者は実店舗のデジタル化を求めており、小売企業もそれに応えて進化している。企業はデジタルと物理的な業務プラットフォームをシームレスに統合し、各チャンネルの強みを活かした体験を提供する必要がある。

### 2. お客様と共に変化する。

デジタルおよび実店舗における顧客ごとに異なるタッチポイントから、どこが重要かを見極め、顧客ニーズの変化に応じてリアルタイムに変更できるようにする。そのためには、小売企業がチャンネルを問わずアクションを取るのに役立つ、堅牢な顧客データ・プラットフォームが必要となる。このデータ・プラットフォームは、社内外のソースから情報を収集し、分析を行う。

### 3. 顧客体験をさらに向上させる。

消費者にとって実店舗が特別な存在となり、再来店を促すような領域に投資する。また、地域社会のニーズに合わせて各店舗を最適化することで、ショッピング体験をパーソナライズする。

### 4. 店員の能力を高める。

実店舗の役割が変化しても、店員が重要な役割を果たすことは変わらない。店員は棚に商品を並べたり売上を記録したりするだけでなく、お客様に知識などを提供するサポート役でもある。変革を実現するには実店舗の最前線で活躍する人々に対してさらなる専門的な能力開発の機会を提供することが不可欠である。

## 視点： 顧客の期待を再定義する高速 デリバリー・サービス

パンデミックは小売業界にとって未曾有の試練となった。ロックダウンやソーシャル・ディスタンスのガイドラインが世界中に広まる中、小売業やレストランは事業形態の変更など迅速な対応を迫られた。多くの店がデリバリー・サービスを行ったり、Instacart 社、Uber Eats 社、Doordash 社、Deliveroo 社などのデリバリー・プラットフォームと契約を結んだりした。また UPS 社、FedEx 社、DPD 社、Hermes 社などの、世界中の企業を支えるサードパーティー・ロジスティクス（3PL）への需要も急増した。<sup>4</sup>

店舗の営業再開は拡大しつつあるものの、デリバリーの需要は増え続けている。実際、IBM の調査によると、2021 年 2 月時点と比較して、レストランや食品品のデリバリーを頻繁に利用する消費者が増えていることが判明した。同時に、超高速デリバリー・サービスを行う企業が配送業界のレベルを引き上げている。Gopuff 社、Buyk 社、Getir 社、Gorillas 社などの先駆的なブランドは、注文品を 15 分から 30 分以内に届けることにより、世界中の都市でその名を知られるようになりつつある。

このような破壊的な変化をもたらす企業の活動は、さらにスピーディーな配送サービスが当然であると、消費者が期待することを後押ししている。そのため従来型の小売業（オンラインおよび実店舗）は、競合他社に勝つため、こうしたサービスを事業に組み込む必要に迫られている。3PL プロバイダーも例外ではない。3PL プロバイダーは、どんな状況でも時間通りに商品を届けるために必要な、俊敏性と適応力があることを自ら証明しなければならない。

## サステナブルな商品の需要を 掘り起こす

数々の調査により、消費者は現在進みつつある地球環境の危機の深刻さを認識していることが分かっている。実際、ほとんどの人が、地球環境の危機のために自分たちの生活が危険にさらされていると感じている。Pew Research 社の 2021 年 9 月のレポートによると、先進 17 カ国では 4 人中 3 人近く（72%）が、気候変動によっていずれ自分の人生が何らかの悪影響を受けるのではないかと懸念している。<sup>5</sup>

パンデミックによる混乱は、これから起こり得ることを多くの消費者に想起させた。これにより消費者の考える優先順位も変化している。2021 年 5 月の IBV のレポートによると、世界の消費者の 10 人中 9 人以上が、「コロナ禍によってサステナビリティへの考え方が変わった」と述べている。<sup>6</sup> 2022 年には、消費者のおよそ 5 人中 4 人が、「ブランドを選ぶ際にサステナビリティ、健康、およびウェルネス上のメリットを重視する」と回答している。この変化をリードしているのはミレニアル世代だが、すべての年齢層において、サステナビリティ、環境、そして個人のウェルネス要素がブランドを選択する際の重要な検討事項であることが判明している。

コロナ時代の消費者は、サステナビリティとウェルネスが密接に関連していることを理解している。そして自分の価値観にマッチする商品にはかなりの割増料金を支払ってもよいと考えている。全体を見ると、消費者の 50% はサステナブルなブランドには平均 70% の割増料金を支払うと回答している。同様に、消費者の 60% はより優れた健康およびウェルネス上のメリットをもたらすブランドに対しては平均 74% の割増料金を支払うと答えている。

また、割増料金を支払ってもよいと述べているのは富裕層だけではない。所得水準や年齢層を問わず、消費者はサステナビリティや健康とウェルネスを支持したいと考えている。消費者が割増料金を支払ってもよいと答えた項目で上位に挙げたのは、無害な成分で作られた「クリーン」な商品（62%）、より優れた健康およびウェルネス上のメリット（60%）、有機成分（50%）、環境責任（50%）などであった。これらの数字は 2020 年以降、いずれも小幅ながら上昇している。

## 消費者全体の62%は、 環境負荷低減のためなら 購買習慣を積極的に変えたいと 回答している。

これは消費者のマインドセットが大きく変化した結果である。異常気象が世界中のコミュニティを脅かし、気温が過去最高を記録する中、人々は新たな方法で「コスト」を定量評価している。買い物や投資、就職先や交通手段の選択においてもサステナビリティを考慮し、自らが環境に与える影響をより総合的に考えるようになってきている。

IBMが2021年5月に実施した調査では、消費者の82%はたとえ価格が高めでも、より環境に優しい交通手段を選ぶことが判明した。また、サステナビリティを重視する企業は、人財獲得競争においても有利なことが明らかになった。就業者の10人中7人近く(68%)は、環境に配慮している企業の求人に応募する可能性が高く、48%は給与が低めであってもそのような企業に喜んで就職すると答えている。<sup>7</sup>

日々の生活習慣に注目してみると、ほとんどの消費者がサステナビリティを支えるために何かをしている。中でも、最も一般的な行動としては、再利用とリサイクルが行われていることが分かった。4人中3人近く(72%)が再利用可能なショッピング・バッグを使い、62%が家庭で分別と

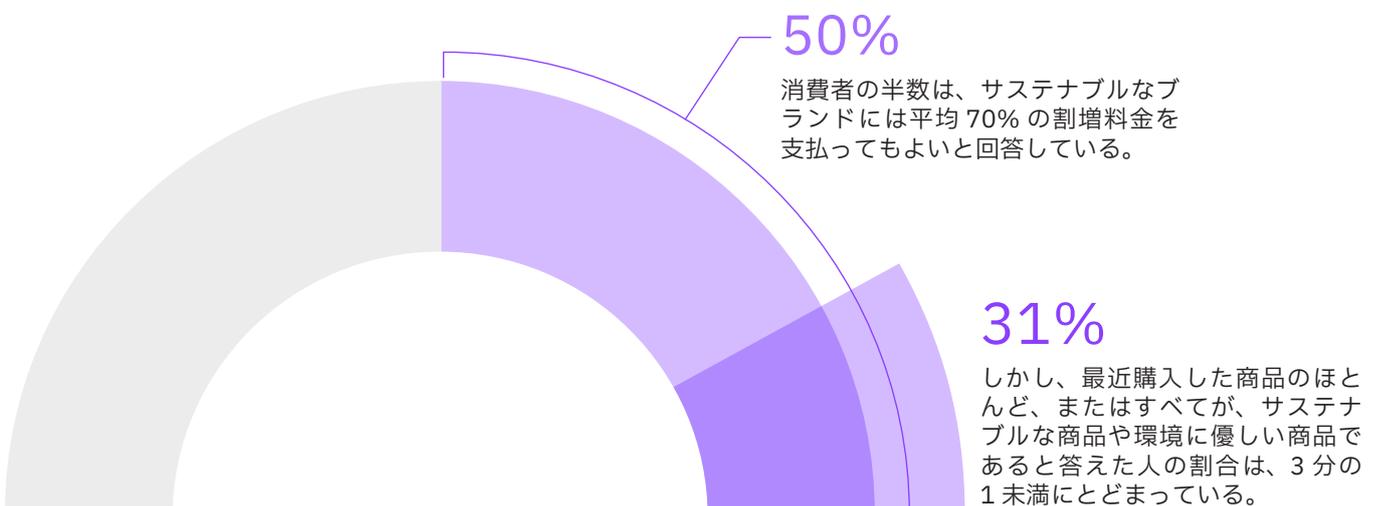
リサイクルを行っている。Z世代とミレニアル世代は、より積極的にサステナビリティに取り組んでいる。約半数が環境に優しい交通手段を利用し、日々の習慣を変えて、環境への負荷を減らすことを目指している。

消費者全体の62%は、環境負荷低減のためなら購買習慣を積極的に変えたいと回答しており、この割合は2年前の57%から増加している。価格、サービス、および環境負荷のトレードオフの情報が示されれば、消費者はこうした行動変容を起こすことが可能になる。例えば、メーカー各社は、二酸化炭素の排出量削減を目的として、急ぎではない商品についてはお急ぎ便を利用しないように促す情報をユーザーに提示することが考えられる。

しかし、多くの回答には消費者の願望も含まれている。消費者が何かをしたいと言っても、実際のお金の使い方との間には大きなギャップがある。実際、「最近購入した商品のほとんど、またはすべてがサステナブルな商品や環境に優しい商品である」と答えた人の割合は3分の1未満(31%)にとどまっている(図4参照)。

### 図4 意思と行動の間のギャップ

環境を守る商品に割増料金を支払いたいと消費者が答えていても、それが実際の購買行動につながるとは限らない。



## 消費者がよりサステナブルな商品を購入するための2大障壁は、価格と品質である。

この「意思と行動との間のギャップ」は、最近の多くの研究で明らかになっており、まだ満たされていない消費者ニーズが存在することを浮き彫りにしている。<sup>8</sup>これは小売企業や消費財メーカーにとって重要なチャンスでもある。もし、今まで以上に簡単に、より手頃な価格でサステナブルな買い物を（品質を犠牲にせずに）実現できれば、消費者のニーズを満たすと同時に、地球環境を保護できる。

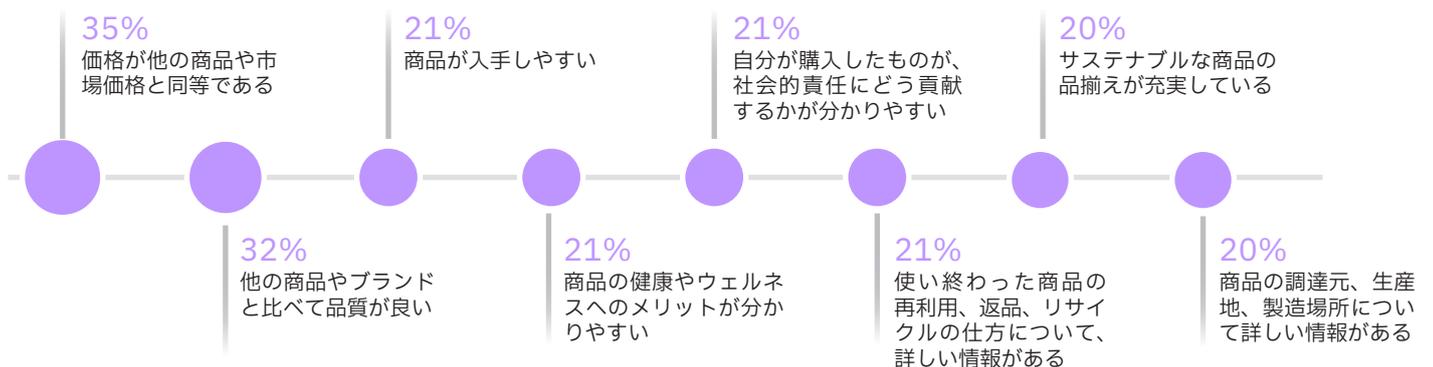
## サステナブル・ショッピングの実現に向けて

消費者がよりサステナブルな買い物をするためには、何が必要だろうか。結局多くの場合、それは、価格、品質、品揃えという基本に帰結する。消費者の半数以上が、さまざまなサステナブル要素に対して割増料金を支払ってもよいと答えている一方で、消費者の3人中1人以上（35%）は、「価格が他の商品と同等であれば、よりサステナブルな商品を購入する」と回答している。また3分の1弱（32%）は、より高品質の商品を求めており、20%は「幅広い品揃えと商品の入手のしやすさ」を求めている（図5参照）。

図5

### 点と点を結ぶ

消費者がよりサステナブルな商品を購入しやすくなるために重要な要素には、他の商品と同等の価格、より高い品質、分かりやすさなどが挙げられる。



## 視点：

### サステナビリティへのステップアップ

多くの大手ブランドにとっては、今やサステナビリティがビジネス上の取り組みにおいて必須事項であり、成長の主な推進要因ともなっている。例えば、Unilever 社では、2014 年に「Sustainable Living Brands」指標を導入して以来、28 を超える「Sustainable Living」ブランドが、ポートフォリオにおける他商品の平均成長率を常に上回る安定的な成長を遂げている。<sup>9</sup> 他のブランドでも、環境に配慮した商品への需要が同様に上昇し続けている。

投資家もまた、よりサステナブルな選択肢を求めている。世界的な資産運用会社である BlackRock 社は、投資家の積極行動主義の高まりを受け、同社のポートフォリオの中でも特に深刻な環境汚染を引き起こしている企業に対して、排出量と脱炭素化の目標を開示するよう、圧力をかけ始めている。<sup>10</sup> 同様に、最近クリーン・エネルギー戦略を示した米国の石油メジャー 2 社は、その戦略があまり野心的でなかったことから、株主の反発を受けているところである。<sup>11</sup>

環境に配慮した商品を求める消費者や投資家のニーズに応えるため、多くの小売および消費財メーカーは、今まで以上に総合的なアプローチでサステナビリティに取り組んでいる。ほとんどの企業は、バリュー・チェーンのあらゆる部分で、サステナビリティの目標を達成するための取り組みを始めている。

2021 年 8 月の IBV の調査によると、食品メーカーの 4 社中 3 社近く（72%）が飢餓の撲滅に向けた活動を開始しており、パーソナル・ケア企業の 68% が健康とウェルビーイングの増進に注力する一方で、アパレルおよびフットウェア・ブランドの 63% が気候変動を食い止める活動を行おうとしている。<sup>12</sup>

こうした流れの中で、食品メーカーの Nestlé 社と食料品小売大手の Carrefour 社は、IBM との提携を通じて、高い透明性とトレーサビリティを実現すべく取り組んでいる。透明性とトレーサビリティは今、世界の食品サプライチェーンに求められている。これらの企業はブロックチェーンを利用することで、消費者に提供する商品について、より包括的で正確なストーリーを伝えることを目指している。<sup>13</sup>

このような進化は、企業内部で行っているサステナビリティへの取り組みを、顧客体験に結びつけるのに不可欠である。商品のどのような点がサステナブルなのか、そしてそれを購入することが、人々や地球にとってどのように有益なのか。これらを分かりやすく伝えることで、消費者の視点を変え、購入の意思決定に影響を及ぼすことができる。

商品のどのような点が  
サステナブルなのか。  
これを分かりやすく伝える  
ことで、消費者の視点を変え、  
購入の意思決定に影響を  
及ぼすことができる。

また、消費者は商品についてもっと知りたいと考えている。消費者のおよそ5人中1人は、商品のどのような点がサステナブルなのか、商品の調達元、生産地、製造場所はどこか、商品の再利用、返品、およびリサイクルの方法、健康やウェルネスへのメリット、購入した商品が社会的責任や環境サステナビリティにどう貢献するのかなどについて、もっと知りたいと考えている。

つまり消費者は、自分が選んだ商品が、サステナビリティにおいてどのような変化をもたらしているのか知りたがっているのである。このような、点と点を結ぶ取り組みを行う企業に対し、消費者は喜んで報いるだろう。Kantar社の最近のレポートによると、過去12年の間に、サステナビリティにプラスの影響を与えていると思われる商品のブランド価値は、そうでないものよりも急速に成長している。<sup>14</sup>

また企業各社は、これを消費者が理解できるよう、分かりやすく伝える作業にも注力している。ヨーロッパでは、大手消費財企業のコンソーシアムが、食品用の環境ラベルを開発している。2022年半ばまで実施される予定のプログラムでは、4つの主要指標（カーボン・フットプリント、水使用量、水質汚染、生物多様性）を組み合わせた、色分けによるシステムを使用することを検討している。これにより、消費者が情報を得た上で商品を選べるよう、シンプルな文字での等級付けを行う計画だ。<sup>15</sup> 最近同様の取り組みが大手アパレル・メーカー各社からも発表されている。<sup>16</sup>

信頼できる明確な情報が手に入れば、消費者はよりサステナブルな買い物をすることが可能になる。そして、環境への影響を買い物が理解できるようにサポートする企業は、新世代の良心的な消費者からのロイヤルティを高める機会を得られる。

## アクション・アイテム：

### 1. 明確な基準を設ける。

原材料を追跡し、商品の環境への影響を説明すれば、透明性を高められる。しかし、このような情報は、消費者が理解でき、複数のブランド間で比較できる場合にのみ価値がある。信頼できる第三者によって検証され、標準化された、使いやすい商品情報があれば、消費者はより自信を持って商品を選べるようになる。企業は、業界のエコシステムを超えて協力し、統一された指標や用語を採用することで、商品のサステナビリティ評価を分かりやすく伝える必要がある。

### 2. サステナブル・ショッピングを容易にする。

専門用語を消費者が理解できる言葉に分かりやすく翻訳し、価格、サービス、および環境負荷のトレードオフの情報を提示することで、それらの情報を基に消費者自身が商品を選べるようにする。

### 3. 個人の嗜好に訴求する。

消費者は、環境を保護するだけでなく、自分自身の生活を向上させる方法も探し求めている。メーカー各社は、商品の健康やウェルネスへのメリットを強調すれば、サステナブルな選択をより魅力的に訴求できる。「地球に優しい、私にも優しい」という商品であれば、サステナビリティだけが訴求ポイントの場合よりも販売しやすい。

### 4. 商品の枠にとどまらない。

消費者はさまざまな方法で、自分が購入する物と自分の価値観との整合性を取ろうとしている。小売業やメーカーは商品がどのようにサステナビリティを支えているかを分かりやすく伝えることで、消費者の意思と行動の間のギャップを埋めるよう手助けすべきである。その説明には、商品の出荷、配送、梱包の環境負荷なども含まれるべきだ。

目的重視の消費者の66%は、サステナブルな商品を手好んで購入するが、価値を重視する消費者の場合、その割合は30%にとどまる。

## 目的重視の消費者の増加

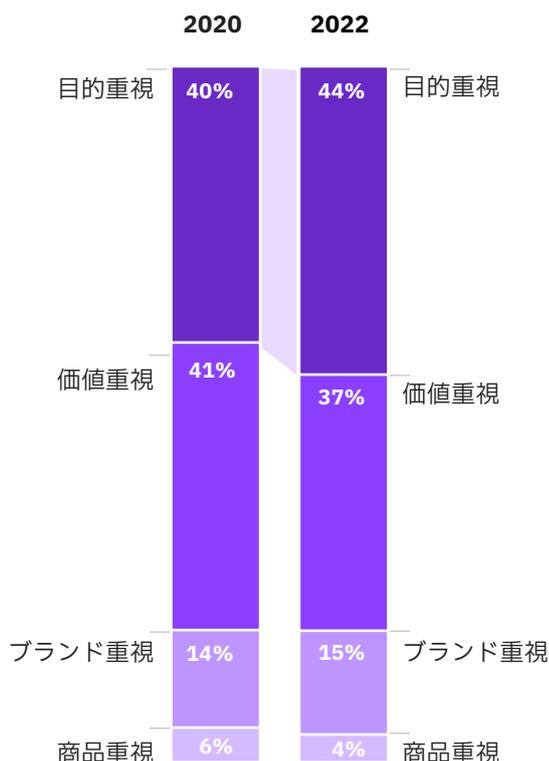
価格、利便性、価値という3大要素がこれまで消費者の購買行動を規定してきた。しかし、昨今のパンデミックにより、こうした要素に変化が生じている。主要な商品カテゴリーにおいて、目的重視の消費者、すなわちどれだけ自分の価値観に合うかを基準にブランドを選ぶ人々は、世界的に現在最大のセグメント（44%）を占めている（図6参照）。

目的重視の消費者は、「自分の価値観に合った商品やサービスには割増料金を払いたい」、また「環境負荷を減らすためには買い物習慣を変えたい」と答えている。価値重視の消費者もまた、「自分にとって大切なものには進んで割増料金を払いたい」と考えているが、価格と利便性をより重視しており、常に費用対効果を求めている。今回の調査では、目的重視の消費者は、サステナブルなブランドには平均67%、健康やウェルネスに関するメリットには平均73%の割増料金を支払うと回答している。一方で価値重視の消費者は、それぞれ57%および60%の割増料金を支払うと答えている。

図6

### 目的重視の消費者の台頭

目的意識を持った（目的重視の）消費者が、価値重視の消費者を抜いて、最大セグメントの消費者層となった。



#### 目的重視の消費者（44%）

自分の価値観に合った、健康やウェルネス面でメリットがある商品やブランドを求めている。環境負荷を減らすためにショッピングでの習慣を変えることに前向きで、サステナビリティやリサイクルにも気を配っている。

#### 価値重視の消費者（37%）

価値や利便性、そして生活を簡素化する商品やサービスを求めている。環境負荷を減らすために習慣を変えることには、若干消極的である。

#### ブランド重視の消費者（15%）

ブランドを信頼しており、購入の意思決定をする際にはブランドを優先する。他の集団と比べて、平均所得が最も高く、新しいトレンドに敏感という特徴がある。

#### 商品重視の消費者（4%）

主に商品の機能性と費用対効果を重視している。ブランドや商品の属性にこだわりがなく、最も購買意欲の低い消費者である。

注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合もある。

## 目的重視の消費者の 58% が、最近、友人や家族に新たなブランドや小売店を紹介していた。

また、目的重視の消費者は、価値重視の消費者よりも買い物に熱心であり、小売企業やメーカー各社にとって魅力的なセグメントである。彼らはトレンドに敏感で、ソーシャル・インフルエンサーをフォローし、気が向いたときにいつでも買い物をする（図7参照）。目的重視の消費者の半数以上（52%）が、「気が向いたときに買い物をする」と答えている一方、価値重視の消費者で同様に回答したのは39%のみだった。また、目的重視の消費者の3人中2人近く（64%）は、「買い物リストにない商品まで買ってしまふことが多い」と答えており、これは価値重視の消費者

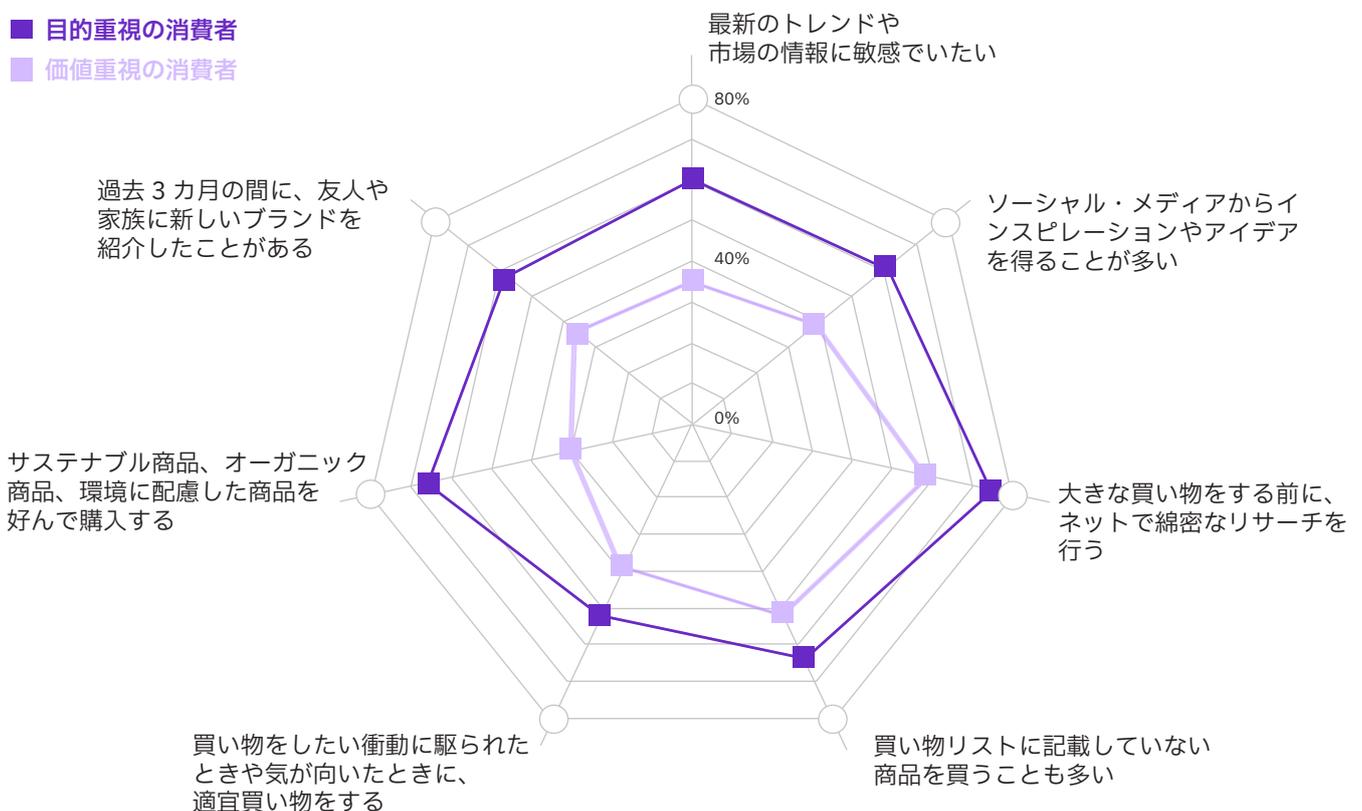
における割合（52%）と大きな差がある。さらに、目的重視の消費者は何を買うかについても慎重であり、4人中3人は「大きな買い物をする前に綿密なリサーチを行う」と答えている。

目的重視の消費者は、優れたブランド・アンバサダーであり、友人や家族に商品やブランドを紹介することが、価値重視の消費者よりも多い。つまり、特定の商品が目的重視の消費者の価値観と合致していることを証明できれば、メーカー各社は消費者との間で有益かつ長期的な関係を築ける可能性がある。

図7  
購買力

目的重視の消費者は、長期にわたる自社の顧客になったり、ブランド・アンバサダーに転じたりする可能性を秘めている。

■ 目的重視の消費者  
■ 価値重視の消費者



メーカー各社が目的重視の消費者の信頼を得るには、消費者が何を重視しているかを理解する必要がある。自社製品について、開発や設計をはじめ、アフターサービスに至るまで、どのような方法で行っているのかを、彼らの価値観と合致させる必要がある。例えば、リサイクルは彼らの日常生活で大きな部分を占めている。そのためメーカー各社は、循環型経済を受け入れる必要がある。小売企業は自社が販売した商品を、目的意識を持つ消費者が、再販売、再利用、およびリサイクルできるようにする必要がある。

消費者の意思と行動の間のギャップを埋めるという点に関して言うと、目的重視の消費者を引きつけるために、小売企業やメーカー各社は戦略的に際立った違いを出す必要がある。こうした消費者は、自分がどのような商品を買っているのか、それを購入することで環境保護にどのような影響を与えられるか、そしてその商品が企業のサステナビリティ戦略全体の中でどのように位置付けられているかを理解したいと考えている。目的意識を持つ消費者は、ありきたりな宣伝文句に懐疑的で、うわべだけで環境保護をうたうグリーンウォッシュ（環境に配慮しているように見せかける）を警戒している。彼らにとっては信頼性が重要な鍵となるのだ。

メーカー各社や小売企業にとって、目的重視の消費者とつながる努力をすることは、十分な意味があると言えるだろう。彼らは良心的な買い物客であり、自分たちの選択をサポートしてくれる企業に報いてくれる可能性が高い。商品の環境負荷に関する情報を提供できれば、彼らは安心してそれらを購入し、同じ価値観を持つ企業を好ましく思うようになるだろう。

## アクション・アイテム：

### 1. 立場を明確にする。

小売企業やメーカー各社は、目的重視の消費者に寄り添い、メーカー各社のあらゆる側面を消費者の価値観とすり合わせなければならない。つまり、価格、品揃え、利便性にとどまらない提案を行う必要がある。

### 2. オープンな姿勢を保つ。

目的重視の消費者は、メーカー各社が明確で正直な姿勢を保ち、情報をオープンにすることを期待している。これはブランドの信頼性を向上させる。彼らはブランド、ビジネスそして商品について時間をかけてリサーチするだろう。また、目的重視の消費者は、ブランドとどのように関われるかについても期待感を持っている。そのため消費者と対話を行う準備も進めておくことがよいだろう。そうすればブランドは幅広いネットワークを持つ強力なアンバサダーを獲得することが可能になるからだ。

### 3. 顧客を知る。

メーカー各社や小売企業は、顧客が何を最も望んでいるかを見極め、それを実現するための確実な方法は何かを特定する必要がある。場合によっては業務モデル全体を変革しなければならないケースもある。しかし、これに適応できなければ、競争から脱落するリスクがある。

## 期待の高まりと顧客体験のさらなる向上

過去2年間の混乱を通じて消費者は、自分にとって何が重要かを知り、欲しいものを手に入れるためのさまざまな方法を見いだしてきた。今の消費者は企業が自分に寄り添ってくれることを望んでいる。

買い物客は、依然、実店舗を高く評価している。オンライン・ショッピングよりも簡単で迅速、かつ優れた体験ができる場合は、そこで買い物をする。しかし、現在の消費者は、自らハイブリッド・ショッピング体験のかじ取りをしており、特に目的重視の消費者が主流になりつつある。

このように適応力があり、豊富な情報を集めてデジタル技術を駆使する消費者は、ショッピングを好む一方で、メーカー各社や小売企業にこれまで以上に大きな期待を寄せている。そして、メーカー各社や小売各社の提案内容や実際の運営状況を明らかにする分かりやすいシンプルな指標を求めている。メーカー各社と小売各社は、このような消費者を満足させ、意思と行動の間のギャップを埋めるために大きく前進する必要がある。

サプライチェーン全体で商品を追跡し、その環境負荷に関して有意義な情報を提供することは、ビジネスにおいて今や不可欠な業務である。従来の、コスト、利便性、価値を重視するアプローチをサステナビリティの観点から強化し、目的重視の消費者とつながる必要がある。彼らは、標準化された明確な指標と、より簡単でサステナブルなショッピング方法を求めている。

消費者は全般に、サステナビリティ、健康とウェルネス、社会的責任などに関する、自分自身の価値観に合う小売企業やメーカー各社を探している。そして、どこで何をかうか、商品を選ぶ際、これまで以上にさまざまな情報を参考にしている。彼らは、信頼できる洞察に基づいて、商品をスピーディーに比較、検討し、自分の選択に自信を持って、購入すべき商品やサービスについて意思決定を行いたいと考えている。メーカー各社は、自社の顧客に、目的重視と価値重視の消費者が混在していることを理解しつつ、顧客の嗜好や価値観に対して、明確に沿った商品を提供する必要がある。

また、小売各社は、実店舗での体験をアップグレードして合理化し、このチャンネルの強みを活かすことが重要である。特に、店員の役割を強化することである。同時に、ハイブリッド・ショッピングを好む新世代の消費者に対応して、実店舗をハイブリッド・ショッピング・ジャーニーにシームレスに統合する必要がある。AIとインテリジェント・ワークフロー\*を利用して、お客様へ適切なタイミングでメッセージを届けながら、商品を明確化し、ショッピング体験を合理化できるブランドは、お客様の支持を得る貴重な機会を獲得することになるだろう。

2022年のメーカー各社と小売企業は、あらゆる場面で存在感を示し、顧客がどこにいるかを問わず、サービスを提供する意思と能力を持たなければならない。消費者の期待の変化に対応するには、これまでの取り組みを変えていく必要があるが、これを正しく実行できた企業は、今後何年にもわたって成果を得られるだろう。

\* インテリジェント・ワークフロー：IBMが推進する業務自動化の未来像。社会的な情勢の変化によりさらなるコスト削減・効率化も必要となる中、社内外に眠るデータと意思決定を支援できる複数のテクノロジー（AI、IoT、ブロックチェーン、RPA、クラウドなど）を活用し、人間的な判断をワークフローによって自動化することを目指す。

## 調査方法

以下について、28カ国の19,100人の回答者を対象として、グローバルな調査を実施した。

1. デジタル化が、消費者のライフスタイル、支出、買い物、購買習慣に与える影響。
2. 環境サステナビリティ、社会的責任、健康やウェルネスのトレンドが、消費者のブランドおよび商品選択にどのような影響を与えてきたか。
3. 目的重視の消費者と価値重視の消費者が、それぞれどのように進化してきたか。

食料品、パーソナル・ケアと美容、フットウェアとアパレル、家庭用品などの商品カテゴリーごとに、年齢層、収入、および購買習慣別の回答を分析した。本調査では、各世代を次のように定義した。ベビーブーマー世代は1946～1964年生まれ、X世代は1965～1979年生まれ、ミレニアル世代は1980～1994年生まれ、Z世代は1995～2003年生まれとした。

国	合計
(1) 米国	13%
(2) オーストラリア	3%
(3) ベルギー	1%
(4) ブラジル	3%
(5) カナダ	5%
(6) 中国	11%
(7) デンマーク	1%
(8) フィンランド	1%
(9) フランス	5%
(10) ドイツ	5%
(11) インド	5%
(12) インドネシア	1%
(13) アイルランド	3%
(14) イタリア	3%
(15) 日本	8%
(16) マレーシア	1%
(17) メキシコ	3%
(18) オランダ	1%
(19) ナイジェリア	3%
(20) ノルウェー	1%
(21) サウジアラビア	1%
(22) 南アフリカ	3%
(23) 韓国	3%
(24) スペイン	3%
(25) スウェーデン	1%
(26) タイ	1%
(27) アラブ首長国連邦	1%
(28) 英国	8%

構成比は小数点以下第一を四捨五入しているため、合計しても100%とはならない。

## 著者紹介



### Karl Haller

Karl.Haller@ibm.com  
linkedin.com/in/karlhaller/

IBM Consulting Consumer Center of Competency (CoC) チームのグローバル・リーダーを務める。IBM Consumer CoC は、業界専門家からなるチームで、世界中の大手小売企業や消費財メーカー向けに、変革をもたらすソリューションやプログラムを開発している。



### Jane Cheung

jane.cheung@us.ibm.com  
linkedin.com/in/JaneSCheung

IBM Institute for Business Value において、消費財業界担当のグローバル・リサーチ・リーダーを務める。小売および消費財業界で 20 年以上の実務経験を持つ。Macy's 社、Disney 社、Nike 社、Hallmark Cards 社での勤務経験もあり、コンサルティング業務を通じ、クライアントの信頼できるアドバイザーとして活躍している。



### Mary Wallace

mary.wallace@uk.ibm.com  
linkedin.com/in/marywallace/

IBM Consulting および Global Center of Competence for Digital Strategy and Experience の、小売業および消費者行動に詳しい SME。カスタマー・エクスペリエンスや小売イノベーションのあらゆる面で、IBM のソート・リーダーとして活躍している。



### Sachin Gupta

guptas@sg.ibm.com  
linkedin.com/in/  
sachin-gupta-a9ab853

IBM のサステナビリティ・プラクティスにおける、消費財業界担当のサステナビリティ・リーダーを務める。消費財業界向けのサステナビリティ・ソリューションに関する IBM の戦略やコンサルティング業務を主導している。またソート・リーダーとして、経営層と協力しながら、サステナビリティのトレンドに関する情報提供、実行可能なソリューションの共同開発、事業計画の構築などを通じて、サステナビリティおよび ESG 施策に関するカスタマー・ジャーニーを変革すべく取り組んでいる。

## 日本語翻訳監修



### 菅野正人

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
小売サービス事業  
パートナー

2000年 PwC コンサルティング入社。流通業のお客様を中心に戦略立案からシステム・デリバリーまで広く活動。2020年より IBM コンサルティングの小売サービス事業の責任者を務める。



### 藤野敏広

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
小売サービス事業  
アソシエイト・パートナー

28年間、食品スーパーに勤務し、店长・バイヤー・営業企画・情報システムを経験。情報システム時代では基幹システムを中心に店舗システム、情報活用、自動発注など主要システムの刷新をリード。2021年10月より日本アイ・ビー・エムに参画。IBM コンサルティングで小売サービス事業のコンサルタントを務める。



### 関沙織

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
小売サービス事業  
パートナー

20年以上にわたり、通信、通販、CVS、飲食等の事業会社にて、M&A、経営戦略、海外事業戦略、情報システム部門、DX 推進部門のマネジメントに携わる。2021年より日本アイ・ビー・エムに参画。リテール業界のコンサルティングに従事。



### 杉野恒男

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
小売サービス事業  
インダストリー・コンサルタント

2004年米国大学院卒業後、IT系市場調査会社、大学非常勤講師、大手物流企業のDX推進担当を経て2022年より日本アイ・ビー・エムに参画。

## IBM Institute for Business Value

IBM コンサルティングの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

### 詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) までご連絡ください。IBV の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、[ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv) よりお申し込みください。

### NRF について

全米小売業協会 (NRF) は世界最大の小売業界団体です。小売業の発展を支えるさまざまな人々、ブランド、政策、アイデアを支援しています。本部はワシントン D.C. にあり、経済の原動力である小売業のために力を尽くしています。小売業は、民間部門での米国最大の雇用主であり、米国の 4 人のうち 1 人 (5,200 万人) の雇用を支えています。その経済規模は、米国の年間 GDP のうち、3.9 兆ドル分に及びます。NRF は 1 世紀以上にわたり、すべての小売企業と小売従業員の声を代弁し、小売業が地域社会や世界経済に及ぼす影響力について、教育を行い、インスピレーションを与え、啓蒙活動を行ってきました。詳細については、[nrf.com](https://nrf.com) をご覧ください。

## 関連レポート

**Meet the 2020 consumers driving change:** Why brands must deliver on omnipresence, agility, and sustainability  
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-2020>

**Resetting the rules for consumer companies:** The race for post-COVID competitive advantage  
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-products-covid-19>

**The last call for sustainability:** An urgent growth agenda for consumer products and retail  
<https://ibm.co/sustainability-consumer-products-retail>  
邦訳：「サステナビリティ経営、不可避の現実 - 消費財・小売業界の経営層に突きつけられた、事業継続への課題とは」  
<https://ibm.biz/LastCallSusJ>

## 注釈および出典

- 1 Cheung, Jane, Karl Haller, and Jim Lee. "Resetting the rules for consumer companies: The race for post- COVID competitive advantage." IBM Institute for Business Value. June 2021. <https://ibm.co/consumer-products-covid-19>
- 2 "Sam's Club Evolves Its Scan & Go App, Merging Digital and Physical Experiences." Business Wire. July 13, 2021. <https://www.businesswire.com/news/home/20210712005847/en/Sam%E2%80%99s-Club-Evolves-Its-Scan-Go-App-Merging-Digital-and-Physical-Experiences>
- 3 Pearson, Brian. "Target, The 'Apple Experience' and Training." The Wise Marketer. March 17, 2021. <https://thewisemarketer.com/retail/target-the-apple-experience-and-training/>
- 4 Hayes, John. "Massive Growth: Challenges and Opportunities for Third-Party Logistics Post-Pandemic." Forbes. May 6, 2021. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/05/06/massive-growth-challenges-and-opportunities-for-third-party-logistics-post-pandemic/?sh=1e1d5c921688>
- 5 Bell, James, Jacob Poushter, Moira Fagan, and Christine Huang. "In Response to Climate Change, Citizens in Advanced Economies Are Willing To Alter How They Live and Work." Pew Research Center. September 14, 2021. <https://www.pewresearch.org/global/2021/09/14/in-response-to-climate-change-citizens-in-advanced-economies-are-willing-to-alter-how-they-live-and-work/>
- 6 Orrell, Gillian, Christopher Nowak, Cristene Gonzalez-Wertz, and Jane Cheung. "Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot." IBM Institute for Business Value. May 2021. <https://ibm.co/sustainability-consumer-research>
- 7 同上
- 8 Strong, Colin, Tamara Ansons, and Jessica Long. "Addressing the Sustainability Say-Do Gap: Leading the way to activate consumer behavior change." Ipsos. July 2021. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-07/Ipsos-Views\\_Addressing-the-Sustainability-Say-Do-Gap.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-07/Ipsos-Views_Addressing-the-Sustainability-Say-Do-Gap.pdf)
- 9 "Unilever celebrates 10 years of the Sustainable Living Plan." Unilever. May 5, 2020. <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2020/unilever-celebrates-10-years-of-the-sustainable-living-plan/>
- 10 Holder, Michael. "BlackRock steps up investor pressure on its portfolio polluters." GreenBiz. February 24, 2021. <https://www.greenbiz.com/article/blackrock-steps-investor-pressure-its-portfolio-polluters>
- 11 Ambrose, Jillian. "ExxonMobil and Chevron suffer shareholder rebellions over climate." The Guardian. May 26, 2021. <https://www.theguardian.com/business/2021/may/26/exxonmobil-and-chevron-braced-for-showdown-over-climate>
- 12 Gupta, Sachin, Sashank Yaragudipati, Jane Cheung, and Christopher K. Wong. "The last call for sustainability: An urgent growth agenda for consumer products and retail." IBM Institute for Business Value. August 2021. <https://ibm.co/sustainability-consumer-products-retail> 邦訳:「サステナビリティ経営、不可避の現実 - 消費財・小売業界の経営層に突きつけられた、事業継続への課題とは」 <https://ibm.biz/LastCallSusJ>
- 13 "Carrefour and Nestlé Partner with IBM to Extend Use of Blockchain to New Food Categories." IBM THINK Blog. April 15, 2019. <https://www.ibm.com/blogs/think/2019/04/tracing-your-mashed-potatoes-on-ibm-blockchain/>
- 14 Kyriakidi, Mary. "Finding your sweet spot for sustainable brand growth." Kantar. March 17, 2021. <https://www.kantar.com/inspiration/brands/finding-your-sweet-spot-for-sustainable-brand-growth>
- 15 Morrison, Oliver. "Europe-wide eco-label scheme set for launch in 2022 as industry joins forces to launch pilot." FoodNavigator. June 28, 2021. <https://www.foodnavigator.com/Article/2021/06/28/Europe-wide-eco-label-scheme-set-for-launch-in-2022-as-industry-joins-forces-to-launch-pilot>
- 16 Roshitsh, Kaley. "Vogue, Fordham's RBC, Accenture Unveil 'Consumer-facing' Sustainable Framework." November 11, 2021. WWD. <https://wwd.com/sustainability/business/vogue-fordhams-rbc-accenture-unveil-consumer-facing-sustainable-framework-1234994428/>

## Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBVの一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
Produced in the United States of America  
January 2022

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands」の日本語訳として提供されるものです。

