

ポストパンデミックにおける サステナビリティのための ユニファイド・コマース

欧州の小売企業およびブランドは、カスタマージャーニーを通じて、どのように顧客にサステナブルな選択を促すようにすべきか。

小売企業やブランドは、サステナビリティに関して、ビジネスだけでなく教育の役割を担っている



Paper 1 サステナブルな製品を 競争力に変える

環境意識の高い消費者の要求に応え、環境に配慮した製品を提供する

顧客がサステナブルな製品やサービスを選択する傾向は、今後も続くだろう。ヨーロッパの顧客調査において、顧客はサステナブル製品の開発、すなわち製品のライフサイクルを通じて、健康的で、地域に根ざし、環境に配慮した製品の開発を目指している企業を高く評価している。

顧客は、サステナビリティの特性を明確に示し、社会や環境の規制に準拠している製品やブランドに対して、より多くの出費を惜しまない。当社の調査では、約80%の消費者が、購入する製品のカテゴリに関わらず、環境に配慮した製品により多くのお金を支払うつもりであると回答している。さらに16%の消費者は、ブランドや小売企業が無責任な商品を排除し、環境に配慮した製品のみを提供することを期待している。

当社の見解としては、小売企業やブランドは、ますます環境意識が高まる市場の中で消費者との関係を維持する必要があると考えている。そのためには、3つの分野を改革する必要がある。

- サステナブルな製品・サービスの開発
- リサイクル、アップサイクル、リコマースの活用
- 新しい消費モデルの推進

サステナブルな製品・提供サービスの開発 ブランド選好を促進する方法としての活用

サステナブルな製品は、競争力と市場シェアを獲得するための鍵となる。欧州の消費者の71%が、よりサステナブルなライフサイクルの製品を推進する新ブランドを試したり採用するために購買習慣を変える準備ができている。

過去10年間、消費者は健康的で環境に配慮した、望ましくは地元産の製品を好む傾向が強まっている。これらの特徴は、似たようなニーズを満たす2つの製品を比較する際の選択に最も影響を与える。それゆえに健康的な製品（有機栽培や有害な添加物を含まない製品）や環境に配慮した製品（サステナブルな素材を使用し、生産・使用のサイクルにおけるCO2排出量を削減するように設計された製品）の幅を増やすことは、ブランド各社や小売企業の競争力向上に大きく貢献することになる。

サステナブルな製品は売上を伸ばし、一般的に従来の製品よりも高い成長率を示す一方で、通常、コストが高く、利益率が圧迫される。ただ調査からわかるように、コロナ禍以降、消費者心理は変化しただけでなく、この追加コストは問題なく価格に反映することができるようになった。実際に3年前よりも、約半数の消費者がサステナブルな製品に多くのお金を支払うことを望んでいる。この支払いに関する意欲は、すべての商品カテゴリに表れており、20%以上の消費者が25%余分に支払う準備ができている。IT/テクノロジー製品の例では、ミレニアル世代の23%、Z世代の35%の消費者が、サステナブルでより長持ちする消費電力の少ない製品であれば、通常価格より25%以上の金額を支払うと回答している。

多くのブランドは、最もサステナブルな特徴を持つ製品を宣伝および選択することに加え、廃棄された材料や顧客・第三者の廃棄物を再利用するアップサイクルで作られた新商品を発売している。

アップサイクルで先行している分野がファッションと衣料品である。衣料品ブランドは、ファストファッションの有害性を認識し、より倫理的でサステナブルな衣料品製造方法を採用しつつある。例えば、Lacosteは「Durable Elegance」イニシアチブを立ち上げ、象徴的なポロシャツのサイクル版をクライアントに提供した。Hermèsは廃棄素材やメインの生産ラインから集められた素材をベースとしたアップサイクルコレクションである、「Petit h」を発売した。この戦略は廃棄物を減らすと同時に、サステナブルな製品群を生み出すことを目的としている。またAdidasは、海洋のプラスチックをスポーツウェアの高性能素材に変えることでParley Ocean Plastic™を生み出した。Adidasは回収した海洋プラスチックをシューズアッパーの素材にアップサイクルすることで、過去2年間で600万足の靴を生産した。

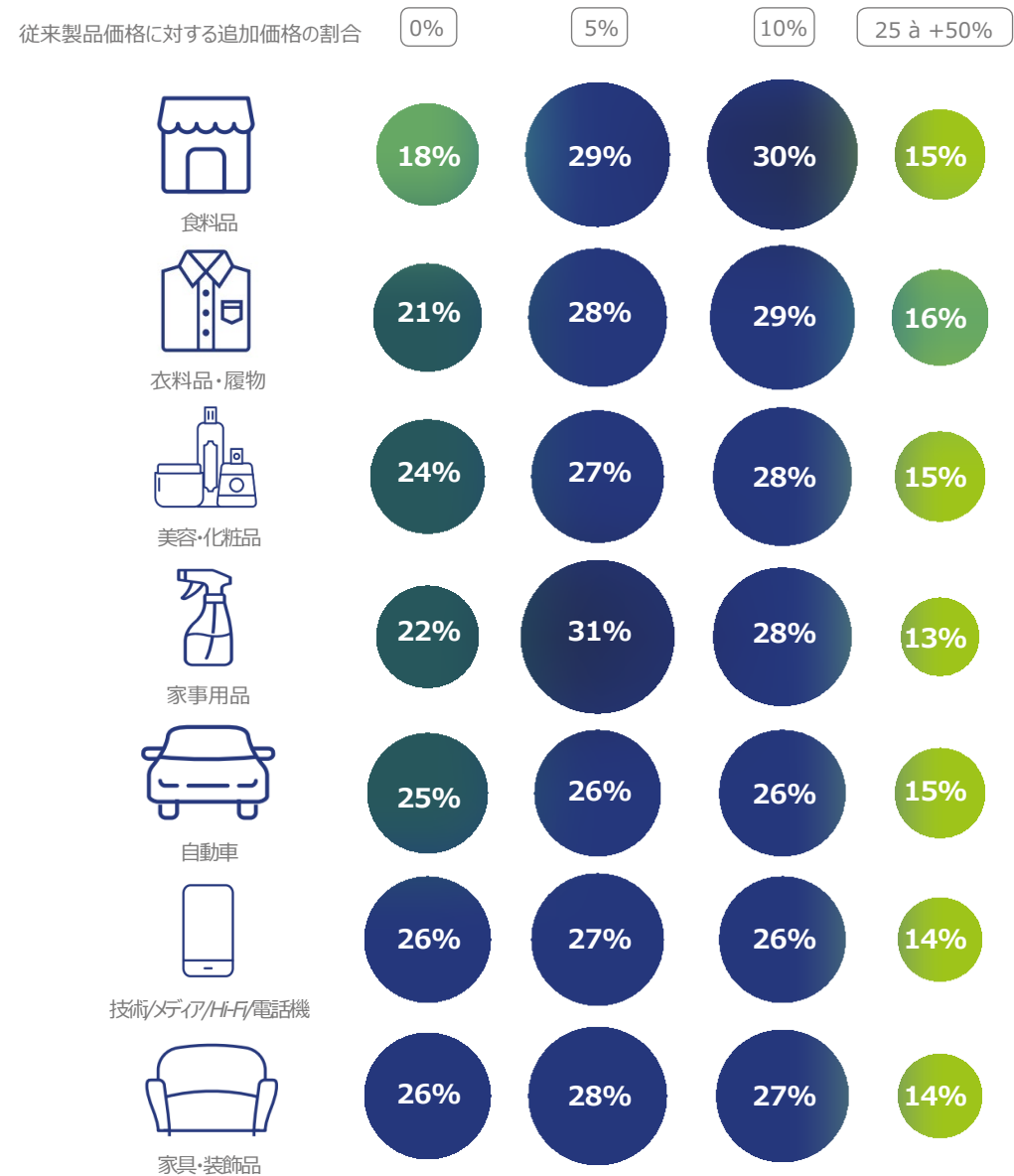
特に食品・化粧品の詰め替えサービスにより、小売企業はCSR活動の推進、ブランドイメージの向上、新規消費者の獲得、消費者のロイヤリティ向上、利益率に影響を与えない低価格設定を実現できる。Biocoopは、シリアル/パスタ/米/穀物類やオイル/蜂蜜/ワインなどを詰め替えて提供している。しかし、化粧品や洗剤など食品以外のカテゴリでは、容器を使わない詰め替えが一般的になりつつある。Sephoraは、節約を実現し新しいボトルの必要性を減らすため、自身のThierry Muglerのボトルの詰め替えができるようにしている。Kiehl'sは容器のデポジット返却制度を行っている。その他にも多くのブランドが詰め替えサービスを開発している。

あらゆる部門で顧客や消費者の購買行動は急速に変化している。レジリエンスを高めるために、企業は製品やサービスのポートフォリオをよりサステナブルなものへと変化させる必要がある。そうすることで、ブランド選好を促進し、その結果、企業の成長と価値を高めることができるようになる。

サステナブルな製品に対して顧客が支払う追加価格（単位：回答者の割合）



製品カテゴリ別の、サステナブルな製品に対して顧客が支払う追加価格（単位：回答者の割合）



1 本レポートで紹介されている調査結果は、BearingPointが実施した欧州の消費者にとってのサステナビリティの重要性に関する調査に基づくものである。
(18歳以上、4000名が回答。イギリス、アイルランド、フランス、イタリア、ドイツ、オーストリア、スイス、フィンランド、オランダ、スウェーデン、ノルウェーの11カ国を対象。2021年下半期実施。)

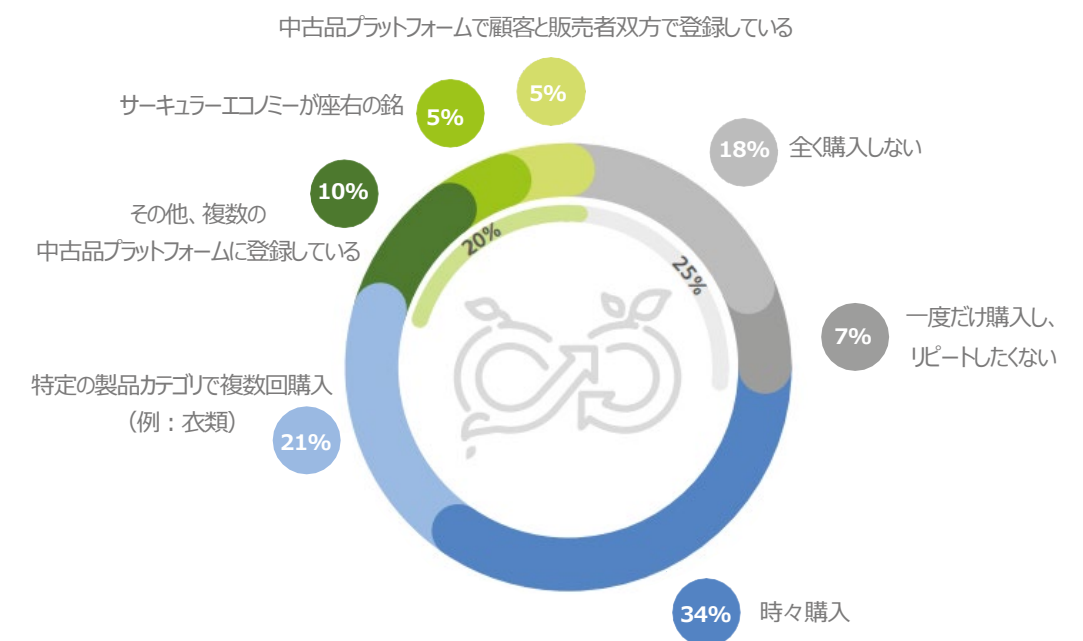
リサイクル、アップサイクル、リコマースの活用 顧客への中古品の提供

最近、環境意識の高い消費者の中で中古品に対する需要が急速に高まっている。サステナブルな開発の時代に、顧客もまた、購入したモノを長く使う、譲る、転売するといった観点で購入するモノの永続性および投資の側面の重要性を意識するようになった。

小売企業やブランド各社は、中古品の買い取り・販売を行うリコマースへの投資を増やすことで、製品ポートフォリオを多様化している。中古品は買い手と売り手の双方の視点でメリットのあるソリューションであるため、この傾向は今後も続くことが予想される。

当社の調査では、需要面で41%の消費者が中古品の購入に慣れており、価格が大幅に安いこと、製品の利用率が高く、環境負荷が低減されていることが理由としてあがっている。消費者はすべての製品カテゴリでヴィンテージ品に興味を示しているが、中でも自動車、テクノロジー/メディア、衣料・履物の中古品市場は最も成熟している。当社の調査では、Z世代の40%、ミレニアル世代の32%が中古の衣類や履物を頻繁に、或いは定期的に購入しており、今後大きな市場の可能性を示している。

日常の買い物における中古品の購入頻度（衣類、電気製品、家電製品）（単位：回答者の割合）



古着のリコマースは、ファッションとラグジュアリーのセグメントに後押しされ、継続的に成長している。米国最大のセールプラットフォームの一つであるThredUpの報告によると、2027年までに古着の売上は大手ファストファッションブランドの売上とさえも上回ると予想されている。過去3年間では、Stella McCartney、Burberry、Gucciといった大手ファッション企業が、1700万人のユーザーを持つTheRealRealオンラインストアとパートナーシップを結び、古着市場に参入している。最近では、Isabel Marantが独自のヴィンテージショッピングプラットフォームを立ち上げ、過去のコレクションからも商品を販売できるようにした。自社ブランドの中古品オンラインショップを立ち上げることで、最高級の小売企業は売れ残った商品を廃棄することを避け、より循環型のファッションに向けた解決策を提供している。しかし、小売企業にとってのリコマースはオンラインにとどまらない。Richard Mileは、直営店に中古品コーナーを設置し、高級ブランドならではの充実した顧客体験を提供している。

消費者の視点に立つと、使われないままが破棄されてしまう所有物の寿命を延ばすソリューションが重要だ。この観点で、小売企業やブランド各社は、リサイクル、アップサイクル、リコマースの選択肢を検討し、顧客に伝えるべきである。これは、フランスのAGEC法に従い、2022年1月より製品廃棄が禁止されたラグジュアリーファッション業界のプレイヤーにとって、特に重要なことである。ヨーロッパの規模では「European Green Deal」が、サステナブルな製品を含む多くのイニシアチブを包含している。このような付加価値の高いサービスだけでなく、リコマースチャネルを管理することで、販売業者やブランド各社がより多くの顧客データを取得することができる。

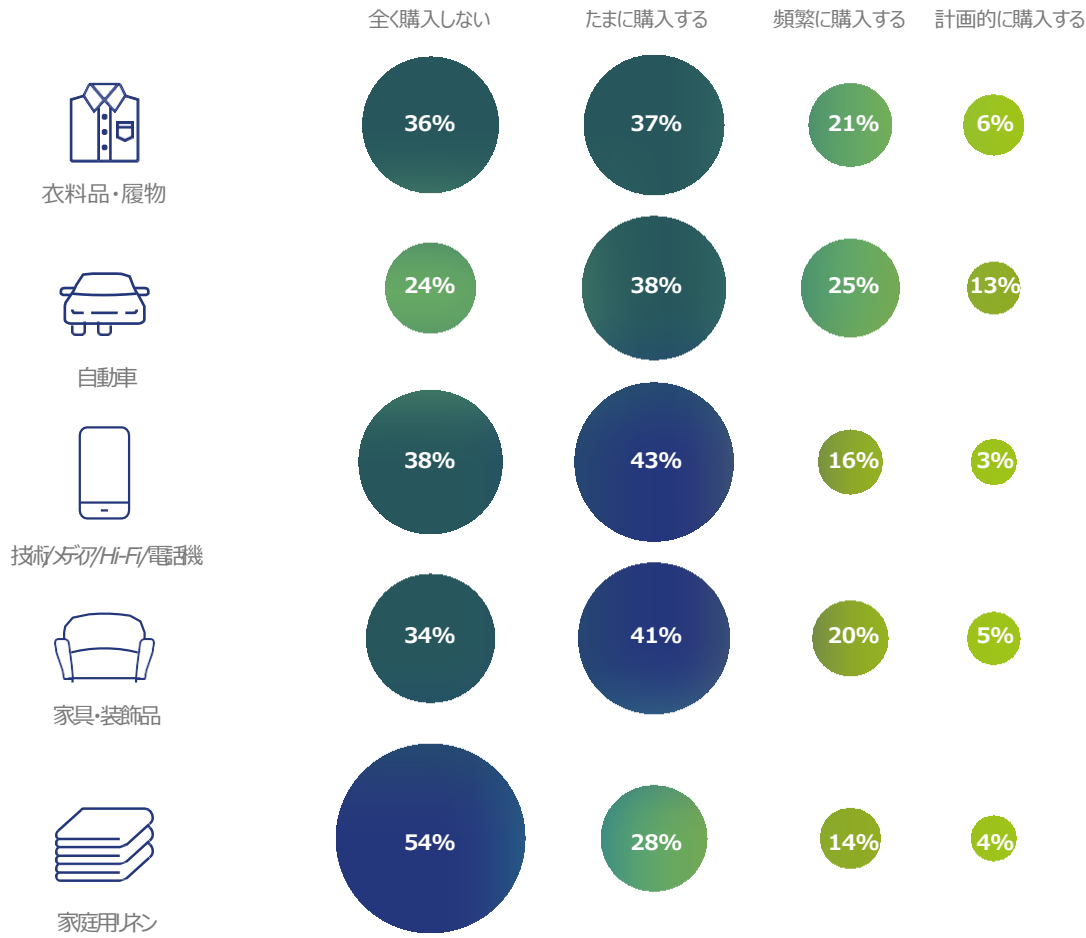
リコマース活動を開始するには、企業の経営モデルを大幅に変更する必要がある。これには、製品取得、製品認証、トレーサビリティ、品質管理、メンテナンス、準備、ピッキングと梱包、リバースロジスティクスなどの分野で、循環型経済の原則を統合させるために、既存の直線的なサプライチェーンを再設計することも含まれる。ブランド各社や販売業者は、リコマースの位置づけや意欲に応じて、中古品をブランドの直営店から取り出すことから、再販専用のマルチブランドプラットフォームを構築するまで、さまざまな流通モデルを選択することができる。その可能性の幅は非常に広く、商品の性質によって決まる。例えば、H&Mのような大衆向けブランドは、自社ウェブサイトへの追加トラフィックを促進し、顧客の期待に応えるために、リコマースや中古品を自社のサービスの延長としてほぼ統合している。

プレミアムブランドやラグジュアリーブランドは、認証デジタル技術やブロックチェーン技術を活用した所有権証に投資し、CtoC取引が発生した際に譲渡することで、新しい買い手を保証し、偽造を避け、新しい「所有者」の情報を収集し、将来的にリマーケティングができるようにする。

卸売販売契約が非常に厳しいため、特定のブランドを流通させることができないマルチブランドのウェブサイトの中には、そのブランドを紹介する中古オンラインショップを開業しているところもある（例えば、CHANELは自社製品をオンラインで第三者が流通させることに反対しているが、FarfetchはCHANELファッションを取り扱っている）。その他にも、リコマースに関する興味深い取り組みが盛んである。La Redouteが運営するCtoCプラットフォーム「La Reboude」は、La Redouteの商品購入時に利用した金額をアカウントに加算する仕組みである。また、Cyrillusの子供服、「heritage」モデルは、世代を超えた美しい服が受け継がれる点で興味深い。オンラインやオフライン、B to C to CやC to Cを問わず、リコマースは今や、ブランドや小売企業が最終顧客に関する情報を収集するために所有したい新たな流通チャネルとなっている。

小売企業やブランド各社は、リコマースを取り入れた事業の多角化を成功させるために、以下の主要なアクションに焦点を当てる必要がある。

製品カテゴリ別の中古品購入頻度（単位：回答者の割合）



● 中古品の提供を可能にする

- 実店舗での商品受け取り、中古品回収のための十分なスペース確保
- 強い評判を維持するために不可欠なアイテムの認証（例えば、CHANELはTheRealRealと裁判を起こした）これは、デジタル認証やブロックチェーン技術に投資する小売企業にとって、強力な技術的課題となっている
- 中古品のオリジナルSKUの特定
物流フォローや店頭再販のための再ラベリングを確実に行う

● 中古品の（再）販売の方針を明確にする

- 出荷と価格政策（提供された画像に基づいてオンラインで事前検証を実行することが可能であることを認識し、品質管理やリセールマージン目標といった特定の基準に応じて初期価格のx%を設定）

● 予測／需要計画／流通計画モデルの開発

- ロジスティクスの実行におけるスピード感と器用さの獲得と期末の過剰在庫を抑えるための需要への迅速な対応

● パートナーとのネットワークを「シームレス」に繋ぐ

- 良い物流（宅配便の中継、TheRealRealのようなリコマースプラットフォームの物理的な委託先等）

● 社内の素材リサイクルチャネルを設置する、またはサステナブルなパートナーシップを構築する

- 第三者と協業した「サステナブルな」廃棄/処分や素材リサイクルの実施

● 製品ライフサイクル全体におけるリコマースのステップを統合する

- 製品のCO2排出量の測定

新しい消費モデルの推進

サステナブルなサービス提供を強化するために、 レンタルやサブスクリプションサービスを開発

「Uberization」(ウーバライゼーション/ウーバー化)の流れに伴い、「所有から利用へ」という新しい価値観が生まれ、レンタルサービスが発展してきた。過去10年間、レンタルおよびサブスクリプション市場は大きな成長を遂げ、年平均成長率は最大100%に達している。これは今後数年間にわたって伸びしろがあることを意味しており、オンラインでの衣類レンタル市場は2031年までCAGR 11%¹で成長すると予測されている。レンタルやサブスクリプションモデルのアプローチを採用することで収益拡大の機会に直面している多くの企業は、それぞれの製品カテゴリにおいて、1回限りの購入から、忠実なピーターとの「forever transactions」(永遠の取引)の実現に向けてシフトしている。これは自動車、技術・メディア、衣料・履物など、従来の中古市場を遥かに超える動きである。

また、消費財や教育プログラム、旅行などにもサブスクリプションやレンタルの形態が広がっている。数多くのスタートアップ企業が、幅広いカテゴリ(ビール、ミルクキット、化粧品、カメラ、ペットフードなど)でこれらの事業を立ち上げ、Dollar Shave ClubやGlossyBoxのように大きな成功を収めている。この力強い成長は、今やP&G(Gillette on Demand)やWalmart(Beauty box)といった既存のメーカーや小売企業を惹きつけている。

この市場の成長機会を踏まえ、ブランドや小売企業はより幅広い顧客の獲得と低価格化が実現できる、レンタルやサブスクリプションサービスの提供を開始すべきである。その結果、ブランドや小売企業は継続的な顧客との接点やより強固な顧客関係/データによって経常収益をより正確に予測し、アップセルやクロスセルを行い、獲得コストに対するリターンを増加させることが可能となる。

1 Future Market Insights, "Online Clothing Rental Market: Global Industry Analysis 2016-2020 and Opportunity Assessment 2021-2031"



レンタルや一部のサブスクリプションモデルが、ブランドや小売のアナリストによってサステナブルな消費活動として紹介されることが多いが、そのようなモデルがエコシステム全体に及ぼす影響を正確に評価することは困難である。一方で、レンタルは一種の産業化された中古品市場であり、循環性などの良い面もあれば、産業化された洗浄や再調整、返送と梱包などの良くない面もある。

しかし、サプライチェーンがグリーン配送や、より循環性の高い梱包を採用する等、レンタルやサブスクリプションのビジネスモデルを適用している状況を見る限り、環境に配慮したアプローチを促進する余地はある。このような成長市場から利益を得るために、ブランドや小売企業は、廃棄物の削減を奨励することで顧客が廃棄物を生み出す経済から離れるよう啓蒙するだけでなく、サステナブルなレンタルやサブスクリプションによる消費活動を展開するよう促すことが大切である。

しかし、このような新たな消費モデルを採用することは、ブランドや小売企業にとって多くの課題を伴う。経営モデルを適応させ、高い解約率を管理し、カーボンフットプリントの問題を回避する必要があるからだ。

新たなサステナブルなビジネスモデルを成功させるために、ブランドと小売企業は4つの重要な分野に焦点を当てる必要がある。

- **製品ポートフォリオに最適なレンタルモデルの特定**
製品の特徴、価格、カーボンフットプリント、顧客にとって魅力的なサービスかどうかを考慮する。
レンタルサービス：季節商品、スポーツ用品、マタニティ用品、特別な日用品、嗜好品などに注目する
サブスクリプション(お客様の期待を上回ることを目的としたキュレーションサービス)：環境に配慮した商品のみを絞る(例：My Little Greenbox, 包装不要の有機野菜・果物のボックスなど)
- **環境に配慮した梱包・配送でISRインパクトを最大化**
- **効率的な顧客獲得・維持のためのサービスプロセス設計**
レコメンデーションの仕組みや金銭的なインセンティブだけでなく、環境に配慮した消費方法に焦点を当てた革新的で優れた顧客体験の提供など、長期的なエンゲージメントを実現するための心理的障壁を最小化するための工夫
- **既存のオペレーションの適用**
品質や信頼性のチェック、クリーニング・修理などの新しいプロセスの開発だけでなく、複数のパッケージングやリバース・ロジスティクスを管理し、サービス提供コストを最適化できる強力で俊敏なサプライチェーンの開発

小売業は、顧客が大量流通から離れ、所有よりも利用を好む知的なエコ消費に魅力を感じるようになり、価格が高くてもよりサステナブルな製品へ関心を示すようになってきていることで、再び大きなディスラプションを迎えている。

消費者はブランドに対して、「筋を通し」、信頼を築き、環境への関与を高め社会やコミュニティを改善していくことを期待している。

小売企業とブランドは、全世代の行動に大きな影響を及ぼす立場にいるものとして、このような命題を与えられていることを認識すべきであり、彼らは単なる事業主体ではなく、消費者を教育する存在となっている。

グリーンコンシャスな需要が加速する中、小売企業やブランドは、サステナブルな消費者行動を促し、必要に応じてビジネスモデルを見直す必要がある。唯一無二のものに依存するのではなく、以下の要素を適切なバランスで維持することが、明日の競争に勝つモデルとなるのである。

- サステナブルな製品群の提供
- 環境に配慮したサービスの提供
- より意識の高い消費モデルの提供

また、売上が増えることよりも、環境に配慮した消費習慣が根付くことを称賛することこそが、顧客ロイヤリティを構築する新たな方法となる可能性が高まっている。

著者

Janice Spindler – パートナー

Philippe Lesage – シニア・マネージャー

Marion Revol – シニア・マネージャー

寄稿者

Natalia Danon-Boileau – シニア・マネージャー

BearingPointについて

BearingPointはヨーロッパにルーツを持つ、グローバルに展開している独立した経営およびテクノロジーのコンサル会社です。同社は3つのビジネスユニットで運営されています。1つ目のビジネスユニットは全地域に渡る成長を促すための5つの主要分野にフォーカスしたアドバイザリービジネスを担っています。2つ目のユニットはSaaSを超えたIP主導で管理されたサービスの提供と、クライアントのビジネスの成功のため重要なサービスの提供を担っています。3つ目のユニットはデジタルトランスフォーメーションの成功のため規制要件を満たすためのソフトウェアの提供を担っています。また、スタートアップ企業の資金調達や育成、エコシステムの活用の推進により、クライアントやパートナーと共に革新的なビジネスモデルを探求しています。

BearingPointのクライアントには多くの世界の主要な企業と組織が含まれています。同社は10,000人以上のグローバルコンサルティングネットワークを持ち、75か国以上に跨るクライアントをサポートし、測定可能で持続可能な成功を達成するために彼らと協力しています。

詳しくは、こちらをご覧ください。

ホームページ: www.bearingpoint.com

LinkedIn: www.linkedin.com/company/bearingpoint

Twitter: @BearingPoint

お問い合わせ先

Janice Spindler

パートナー

janice.spindler@bearingpoint.com

Marion Revol

シニア・マネージャー

marion.revol@bearingpoint.com