



第18回年次グローバル購買客調査

# 小売業の 現状と展望： 進化への推進力

革新的なテクノロジーやインテリジェントオペレーションから、パーソナライズされた体験、そしてチャネル統合に至るまで、小売業界の次なる進化を牽引する原動力をご覧ください。



**ZEBRA**

# 小売業の可能性を再定義

小売業者は、オペレーションのあらゆる側面を強化するために戦略的な取り組みを進めています。顧客サービスの質を高め、利益率を守るための革新を行い、従業員にツールを提供して能力を最大限に発揮できるよう支援しています。今年の調査では、消費者、店舗従業員、経営陣から、小売業を全面的に変革するインテリジェントオペレーションの実態を明らかにします。



3ページ

## パーソナライズ 購買客の体験

購買客は、様々なやり取りにおいて、自身に関連性があり、タイムリーだと感じられる体験を期待しています。こうした期待に応えるためには、小売業者はデータ、チャネル、インサイトをつないで、その瞬間に響く提案や体験を提供することが求められます。



6ページ

## 小売の新時代に向けて 店舗従業員を強化

店舗従業員は購買客とのやり取りの中心的存在です。業務における摩擦を軽減し、より迅速でスマートかつシームレスなサービスを提供するために必要なツールとインサイトを整え、従業員をサポートします。



9ページ

## 損失防止戦略の刷新

損失防止はもはや製品を守ることだけではありません。現在の課題に対処するには、利益を守りながら顧客体験を損なわない革新的な戦略が求められています。

購買客の体験をカスタマイズ

# 小売業界の成功を 握るのは“つながり”— 価格競争を勝ち抜く パーソナライゼーション



# 70%

の購買客が、関税などによる価格上昇で購入を遅らせたり、見送ったりしています

経済的な不安が購買行動を変化させており、小売業者は販売機会をつかむために、より迅速な対応を迫られています。

# 72%

の購買客が、店頭でのパーソナライズされたプロモーション広告をもっと見たいと回答しています

購買客は、自身のためにカスタマイズされた提案を期待しています。その期待に応え、購買客の心をつかみ、購買行動を促し、売上を伸ばす鍵はパーソナライズされた接点にあります。

重要なのは売り上げではなく、注目、信頼、次回の来店です。

適切なタイミングで適切な購買客に適切なオファーを提供することは、課題をチャンスに変え、様々なやり取りを最大限に生かします。

# 強固な基盤から成り立つ パーソナライゼーション

購買客は自身のためにパーソナライズされた体験を求めています。しかし、在庫、チャネル、顧客体験が分断されている状態では、どれほど優れたプロモーションでも十分な効果を発揮できません。これが、すべての小売業者が直面している現実です。顧客の期待に応えるためには、「何が」、「どこで」、「いつ」求められているかを正確に把握する必要があります。

在庫切れや過剰在庫といった在庫の差異は、世界の小売業界に年間およそ1.7兆ドルの損失をもたらしています。<sup>1</sup> 断片的なシステムはこの問題をさらに深刻化させています。そのため、小売業者はリアルタイムの在庫可視化、予測、同期化された業務をさらに強化する必要があります。メリットは、需要を予測し、負担を軽減し、顧客の期待に応えるデータを得られることです。様々な業種の小売業者が、業務改善の課題に直面しており、対応を怠れば顧客を失うリスクがあります。

## ギャップを埋めるユニファイドコマース

現在の購買客はチャネルを意識して行動していませんが、多くの小売システムはいまだに分断されたままです。在庫、フルフィルメント、エンゲージメントが揃わないと、見えないコストの原因となる問題が発生します。ユニファイドコマースは、在庫、チャネル、購買者の行動に関する情報を一元化し、リアルタイムで可視化することでこれらの課題に対処します。この基盤があれば、小売業者はどこでも一貫性、信頼性、高い購買転換率をもたらす体験を提供できます。商品提案は、より精緻に、実行可能かつ正確なものとなり、購買客に対し、実際に在庫がある商品を提示できるようになります。



在庫、チャネル、購買行動に関する情報を  
一元化することで、一貫した購買体験を支える  
基盤となります

84%

の小売業の経営陣にとって、  
チャネル間でリアルタイムで  
在庫を同期し、需要予測と  
補充を最適化することが  
大きな課題となっています

セクター別：

79%

食料品  
小売業者

82%

量販店

86%

ドラッグ  
ストア

87%

デパートの  
小売業者



約

10人中8人

の購買客が店頭とオンライン体験の  
間にシームレスなつながりを求めて  
います。

83%

の小売業の経営陣は、ユニファイド  
コマースのエコシステムを今後5年  
間で非常に重要な新興テクノロジー  
とみなしています

<sup>1</sup>IHL Group, Fixing Inventory Distortion – Are We There Yet? (在庫差異の是正 - 達成済みか否か) 2024.

## 小売メディアの勢い

43%

前年比6ポイント増

の経営陣は、店頭デジタル広告と小売メディアネットワークを  
店舗収益性の最大の推進要因と評価しています

83%

の経営陣は、今後5年間で小売メディアネットワークテクノロジーを  
非常に重要/極めて重要であると評価しています

54%

の経営陣が今後5年間に小売メディアネットワークの  
導入を計画しています

# パーソナライゼーションの未来 を切り開くのは予測技術です

パーソナライゼーションが小売業の次なる成長の波に拍車をかけており、新興テクノロジーの進化が  
その変革をさらに加速させています。小売メディアネットワーク (RMN) と生成AIは、データと自動化を  
活用して購買客との関わり方を変革し、真にパーソナライズされた体験を実現しています。

RMNは重要な成長エンジンとして急速に台頭しています。これらのネットワークは、ロイヤルティープログラムから  
閲覧行動まで、自社データを使用して、デジタルと店舗の両チャネルを横断して、タイムリーで関連性の高いプロモー  
ーションを提供します。店頭では、RMNが静的ディスプレイやインタラクティブ画面を通じてその影響力を拡大し、  
購買客が購買判断を下すまさにその瞬間に、小売業者が働きかけることを可能にしています。導入も加速しており、  
過去6ヵ月間で購買者の約3人に1人がインタラクティブ画面を利用しました。これは2021年から9ポイントの増加に  
相当します。

## 真の意味でパーソナライズを実現するAI

生成AIは、いまだその可能性のほんの一部しか示していません。今後の可能性としては、リアルタイムで更新される  
製品説明、即座に適応する機能、1対1の会話のようにパーソナルな提案などがあります。店舗とオンラインにおいて、  
AI 搭載のアシスタントとチャットボットは、カスタマイズされた体験を通して顧客をガイドし、買い物をより自然に、  
そしてシームレスに感じられるものへと進化させていきます。

RMNと生成AIを組み合わせることで、パーソナライゼーションは受動的な対応から予測的な提案へと進化してい  
ます。小売業者は、意図を先読みし、より迅速に対応し、信頼を育み、購買転換率を高め、測定可能な成果を生み出す  
体験を提供できるようになります。

## 予測型パーソナライゼーションへの移行が加速

経営陣の多くが、生成AIが今後3年間で業務の中核領域に大きな影響を与えると考えています

87%

顧客セグメンテーションと  
ターゲットマーケティング

86%

在庫管理と需要予測

86%

動的価格設定

84%

パーソナライズされた  
提案





小売の新時代に向けて店舗従業員を強化

単なる業務遂行から、  
顧客との真のつながりへ—  
**小売業者は従業員支援の  
あり方を一段と  
引き上げています**

**90%**

の店舗従業員は、テクノロジーツールの利用がタスクをより迅速に完了するのに役立つと考えています

効率が高まれば、それだけ顧客と向き合う時間が増え、店舗従業員が最も大きな価値を発揮できる場面を生み出すことにつながります。

**87%**

の店舗従業員は、テクノロジーツールが顧客へのより良いサービスの提供に役立つと考えています

適切なツールは、良いサービスを素晴らしい体験へと変える鍵なのです。

店舗従業員は、情報や支援を受け、信頼されていると感じることで、積極的に行動し、深いつながりを築き、より多くの成果を上げます。

テクノロジーがその影響を拡大し、効率性に顧客が気づき、記憶に残るサービスへと変えます。

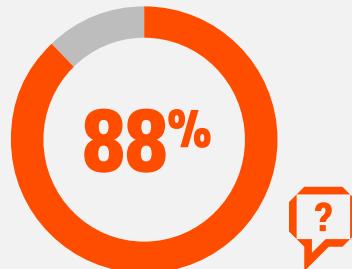
# 店舗従業員の効率化で より良い顧客体験を提供

店舗従業員は全てのカスタマーエクスペリエンスに影響を与えます。棚の補充や返品対応、商品の案内に至るまで、その一つひとつの仕事がブランドの印象を体現しています。しかし、現場では手作業の多い業務や非効率なワークフロー、顧客対応を妨げるシステムによって、本来専念すべき顧客との対応に十分な時間を割けない状況がしばしば見られます。

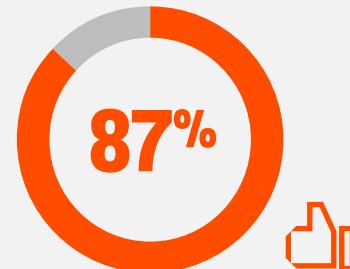
小売業者はこうした障壁を取り除くために取り組んでいます。効率的な業務運営により、作業が簡素化され、摩擦が軽減され、より迅速に対応し、よりスマートにサービスを提供するために必要なツールが店舗従業員に与えられます。目標は単なる効率ではなく、顧客とのつながりです。Oxford Economicsの調査によると、過去2年間にワークフローを有意義な形で最適化した小売業者は、従業員の生産性を平均して20%向上しています。<sup>2</sup>

それでもなお、多くの店舗従業員が増大する業務負担に直面しています。10人中8人は、日常業務の複雑さが増していることにストレスを感じています。日常業務の管理が容易になると、より付加価値の高い活動にエネルギーを向けることができます。障害が少なくなれば、店舗従業員はより素早く対応し、問題解決力を高め、様々な顧客対応の場面でより積極的に関わることができます。小さな改善でも、売り場、在庫エリア、店舗全体で大きな成果を生み出すことが可能です。

情報の遅延が店舗従業員の  
不満とサービスの遅れを  
招いている



適切なツールを導入すること  
で、ストレスを軽減し、  
満足度を向上



<sup>2</sup> Oxford Economics and Zebra Technologies, *Elevating Retail Value: The Impact of Intelligent Operations*. 2025.

## 店舗従業員の最大の不満

店頭販売や顧客サービスの現場の声

46% あまり価値のない仕事に追われて接客に費やす時間がほとんどない

42% オンライン注文からの返品管理

39% 品切れの苦情

39% 実在庫と仮想在庫の不一致

37% 店舗従業員/マネージャーとの連絡が取りにくい



# AIテクノロジーを 現場スタッフの手に

人工智能は、小売業における働き方そのものを再構築し、スピード、精度、リアルタイムなインサイトをもたらします。日常業務の自動化から店舗従業員のよりスマートな意思決定支援まで、AIはインテリジェントオペレーションの基盤へと急速に変貌しています。

ニュースの見出し、戦略資料、店舗の会話など、いまやAIはあらゆるところに存在しています。AIがもたらす可能性は計り知れません。しかし、小売の現場において、その真価は非常に単純な指標によって計測されます。それは、日々現場に立つ人々をどれだけ支えられるかということです。そこにこそ、AIが真に変革をもたらす力があります。

## 適切なツールで店舗従業員をサポート

店舗従業員にとって、この変化は極めて自分自身に深く関わるもので、AI搭載ツールが反復作業を減らし、勘に頼る判断をなくします。AIは、現場チームがより迅速に対応し、より効果的にサービスを提供し、そして最も重要な存在である顧客に集中できるよう支援します。

AIの導入が加速しています。Oxford Economicsの調査によると、小売業者はすでに重要な業務プロセスの中でAIの実証運用や導入を進めています。半数を超える(51%)小売業者が在庫の最適化のためにAIの導入を試験的に進めており、45%がコスト最適化、37%が需要予測のためにAIを活用しています。<sup>3</sup>

その可能性は確かなものです。10人中9人近くの店舗従業員は、業務に適切なテクノロジーツールを与えられた時点で、雇用者からより尊重されていると感じています。テクノロジーが障壁を取り除けば、自分の実力を最大限に発揮し、その過程でより良い体験を生み出すことができます。

よりスマートな自動化で反復作業を減らし、  
より的確な意思決定を支援



の店舗スタッフは、  
AIが生産性向上に  
役立つと考えています

### 地域別：

84%

アジア太平洋

90%

ヨーロッパ

95%

中南米

89%

北米



## 経営陣が考えるオンデバイス AIアプリケーションの主な利点

56%

管理タスクを自動化して運用コストを削減

54%

在庫管理の最適化

51%

顧客エンゲージメント/高度な検索機能の強化

50%

店舗従業員のトレーニング/バーチャルアシスタントの向上

<sup>3</sup>Oxford Economics and Zebra Technologies, *Elevating Retail Value: The Impact of Intelligent Operations*. 2025.

損失防止戦略の最新化

小売業者は、  
セキュリティ戦略を再考する  
必要があります。

なぜなら、**損失防止は今や  
ビジネスにとって極めて  
重要な課題だからです。**

**46%**

の経営陣は、過去1年間にシュリンク率が上昇したと  
回答しています

シュリンク率の高止まりは、小売業界における最も  
厳しい課題のひとつであり、より革新的なアプローチ  
が求められています。

**70%**

の消費者は、買いたい製品が鍵付きケースに入っていると煩わしいと感じると回答しています

購買客は見えない形で製品保護を実現することを望んでおり、購入の妨げになることは望んでいません。

失うものは、製品だけではありません。信頼、安心感、そして利益も  
同時に失われています。

小売業者は、インテリジェントなソリューションを導入することでより早くリスクを発見し、迅速に行動し、  
購買客が期待する体験を維持しています。

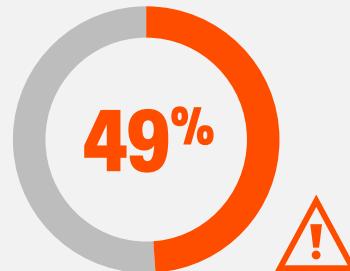
# セキュリティと購買体験のバランス

鍵付きケース、店舗従業員による対応までの長い待ち時間、煩雑なセキュリティ手続きは、購買客をいら立たせ、他店での購入につながる可能性があります。同時に、従来型の損失防止策はコストと複雑さが増す一方で、十分な効果を上げられず、リソースを圧迫しています。

シューリングは依然として小売業者に深刻な打撃を与え続けており、もはや単なる損益計算書上の数字ではありません。利益率が縮小するなか、盗難、不正、破損、廃棄、そして人為的ミスによる損失が、収益に一層重くのしかかっています。しかし、損失防止の最新化は容易ではありません。調査に参加した経営陣の約半数が、必要なツールの不足を課題として挙げており、43%はコストの高さを大きな障壁としています。予算が限られるなかで、より高度な保護体制を築く道のりは険しくなり、同時にリスクは増し続けます。

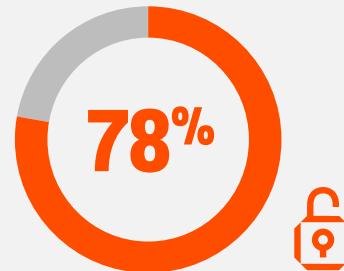
小売業者は、サービスの質を損なうことなく、チームへの負担を増やさずに、リスクを軽減する新たな方法を模索しています。なぜなら、セキュリティ対策が不十分な場合、それは単に収益に影響するだけでなく、従業員にストレスを与え、購買客に不満を生み、店舗本来のパフォーマンスを損なう要因にもなるからです。

可視性の欠如により、  
小売業者は損失防止の  
対策で後れを取っています



の経営陣は、盗難、不正、システムエラーをリアルタイムで検出することが難しいと回答しています

損失は帳簿上の数字に  
とどまらず、従業員の体験に  
も影響を与えています



の店舗従業員は、自分の店舗には安全上の脅威や犯罪行為を検知するためのテクノロジーが不足していると懸念しています



## 経営陣が挙げる主なシューリングの原因

43% ↑  
前年比  
6ポイント増

返品とEコマース詐欺

41% ↑  
前年比  
5ポイント増

破損、劣化、消費期限切れによる  
在庫損失

40% ↑  
前年比  
8ポイント増

管理上または従業員によるミス

39% ↑  
前年比  
9ポイント増

ベンダー/サプライヤーによる不正

34% ↑  
前年比  
2ポイント増

小売業における組織犯罪

# インテリジェンスによる 在庫損失、盗難、不正への対処

テクノロジーは今や損失防止の中心的役割を担い、リスクを予測し、防止し、リアルタイムで対応するための新たな手段を小売業者に提供しています。可視性を高め、検知スピードを上げることで、これらの革新技術は小売業者が脅威に先んじて行動しながら、購買体験を損なわずに守ることを可能にしています。

勢いは加速しており、経営陣の過半数が今後5年以内にRFID、コンピュータビジョン、AIの導入を計画しています。これらのテクノロジーは、現場のサポートを強化し、問題が深刻化する前に阻止する可視性、リアルタイム検出、予測的洞察をもたらします。多くの小売業者にとって、これらのツールは損失防止の新しい取り組みとして活用されています。

## テクノロジー主導の予防の影響

これらのテクノロジーは単なるアップグレードではなく、より柔軟で持続的に対応できる戦略を構築するために不可欠なツールです。棚上、レジ、店舗全体で起きていることをリアルタイムで把握できれば、損失を事前に防ぐことが可能になります。そのメリットは単にシュリンクにとどまりません。店舗従業員はより強力な支援を受け、購買客は余計な障壁に煩わされることなく、経営層は急速に変化する環境下でも高い管理能力を発揮できます。

明らかなのは、単一の解決策では不十分だということです。小売業者は、進化する脅威に柔軟に対応できるよう、多層的でしなやかな戦略を構築しながら、店舗をより安全で便利な場所へと進化させています。

## 損失防止を変革する テクノロジーへの信頼が高まる

リアルタイムの可視化と損失検知の高度化を実現する鍵はテクノロジーにあると考える  
経営陣が増えています。

**50%**  
前年比14ポイント増  
EAS(電子商品  
監視機器)

**46%**  
前年比4ポイント増  
AI駆動型の  
処方的分析

**43%**  
前年比7ポイント増  
RFIDタグ／リーダー

**37%**  
前年比5ポイント増  
コンピュータビジョン

小売業者は、脅威をより早く察知し、  
損失を迅速に食い止めるために、  
先進的なテクノロジーへの期待を高めています

今後5年間で損失防止テクノロジーの導入を計画している経営陣の割合

**57%**

コンピュータビジョン

**54%**

RFIDタグ／リーダー

**51%**

生成AI



要約

# 小売業界はすでに新たな段階に突入

バックルームからレジまで、変革はすでに進行中です。小売業者は業務をデジタル化し、店舗従業員を活性化し、カスタマージャーニーそのものを再構築しています。ほんの数年前までは、この変化のスピードは想像もできなかつたでしょう。しかし、今後の道のりは決して平坦ではありません。購買客の期待は高まり続けています。それと同時に、経済的な圧力、人手不足、そして業務の複雑化が、安定したサービス提供を難しくしています。

これは単なる課題の話ではなく、変化への対応を促すものです。この調査は、着実な進展を示すとともに、まだ解決すべき課題が残されていることも明らかにしています。ここから先をリードするのは、「効率的な運営」を目標ではなく、日々の意思決定の土台として捉える小売業者になります。消費者の期待に応えるために購買体験を進化させ、さらに、店舗従業員の体験とカスタマーエクスペリエンスは切り離せないので、従業員に投資することになります。

## 本調査について

Zebraは、成人の消費者（18歳以上）、経営陣、およびスタッフを対象に、小売業界を変革しつつあるトレンドおよびテクノロジーについて分析する目的で、世界規模の調査を委託しました。MAVRIX（旧 Azure Knowledge Corporation）がオンラインで実施した今年の調査では、4,200人以上の回答者が参加し、買い物客の体験、デバイスとテクノロジーの使用状況、店舗とオンラインの配送とフルフィルメントに関するトピックを取り上げています。



第18回年次グローバル購買客調査シリーズをご覧になるには、[zebra.com/shopperstudy](http://zebra.com/shopperstudy)をご覧ください。

## Zebra Technologiesの紹介

Zebra (NASDAQ: ZBRA) は、繋がる現場、資産の可視化、自動化ソリューションで構成される受賞歴のあるポートフォリオを通じて、スマートな業務の礎を提供しています。世界中の小売、製造、運輸・物流、ヘルスケアをはじめとする様々な業界の企業が、現在の成果を実現すると同時に、次の時代のイノベーションを推進するために、Zebraのソリューションに信頼を寄せています。Zebraはパートナー各社とともに、生産性の向上と業務の簡素化を実現する新しい働き方を創出し、組織を支援しています。

**Zebraの取り組みにより、小売業者は購買体験を向上させ、店舗運営を最適化し、あらゆるチャネルで収益性を高めることができます。詳細は、[zebra.com/retail](http://zebra.com/retail)をご覧ください。**