

## コンサルティングレポート

# Post コロナにおける小売業の変革

## 小売業が目指すべき EC のポイント

業務 ICT コンサルティング部 コンサルタント 石黒 大洋

### 1. 新型コロナウイルスによる生活者行動の変化

新型コロナウイルス(以下、COVID-19)の感染拡大によって、小売業では店舗の休業や営業縮小を余儀なくされている。一方で、外出を自粛する生活者による「巣ごもり消費」が大きく拡大した結果、今まで以上に EC(電子商取引)による販売比率が伸長した。これを機に改めてチャネルとしての EC の重要性に気づいた企業も少なくないのではないかと。また、コロナ禍において、小売店による通信販売やドライブスルー、宅配などの新たなサービスが登場した。これらのサービスは、COVID-19 の拡散防止の観点以外にも、経済性・利便性の面で生活者から高く評価されている。今後、COVID-19 が収束しても、非日常の中で芽吹いたいくつかの新たな習慣を含め、生活がすべて元通りにはなることはないだろう。例えば、これまで実店舗で商品を購入していた顧客が EC に移行する動きも出てくるだろう。今回の外出自粛という状況の中で、初めて EC の利便性を体感した生活者も少なくないと思う。そして、一度その利便性を知った生活者は、店舗に足を運ぶ特別な理由がない限り、今後も継続して EC での買い物を選択する可能性は高いと言える。生活者のこうした変化により、EC を中心としたデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)を推進している企業とそうでない企業で今後さらに明暗が分かれる可能性がある。本稿では、Post コロナの世界において小売業が EC を行う上で押さえるべきポイントについて解説する。

### 2. 小売業が目指すべき EC の方向性

いま、小売業が目指すべき EC は、「顧客に対してシームレスな購買体験と統一されたブランド体験を提供し、適切にデータを利活用できる EC」である。これは、競争力強化を目的としたデジタル技術の活用を前提としているため、DX を推進することと共通している。いまさら、店舗での販売の受け皿としての EC を目指しているようでは、残念ながらコロナ禍を経験した賢い生活者から中長期的に選ばれ続けることは困難だろう。

### 3. 小売業の EC において押さえるべきポイント

ここからは将来的な DX を見据えた EC を目指す際に、押さえるべきポイントについて示す。まずは、本稿における EC と DX の違いについて触れておく。EC は、オンラインの販売チャネルを活用した販売活動を指すものとして、DX は、競争力強化を目的に、デジタル技術を活用して新たなビジネスモデルや価値を創出することを指す言葉として扱うことにする。まさに、この EC と DX の違いこそが、小売業の EC において成否を分ける大切なポイントである。EC のパッケージソフトを導入し、EC サイトを立ち上げればよいなどという簡単な話ではない。DX の本質は、「デジタル技術を活用してビジネスを変革すること」にある。Post コロナのデジタル化時代において DX に取り組むことは、今後勝ち残っていくための必須条件であり、これは企業規模の大小を問わない。競合他社や新興企業により、現在成功しているビジネスや既存のビジネスモデルを破壊されて、市場を奪われないようにするためには、自らが DX を活用して、既存のビジネスモデルを創造的に破壊し、ビジネスを変革していく必要がある。小売業の EC においても、EC での成長を目指す中で、DX を推進していくことが求められている。以下で、そのポイントを見ていきたい。

## (1) あるべき姿の設計と世界観を通じたブランディングの構築

EC は目的ではなく、手段でしかない。達成したい目的や適切な課題が設定されていればこそ真価を発揮する。そのため、EC の検討・推進以前に、自社と顧客との関係性のあるべき姿を設計することが重要となる。

また、あるべき姿は自社内に留まらず、世界観を通じたブランディングとして対外的に提示していくことで、競争力を強化する。世界観とは、「ユニークで心に刺さるブランドの見た目や佇まいについての基本方針と、その実装」のことである。

世界観のあるブランドとして、株式会社良品計画が展開する「無印良品」が有名である。無印良品は 1980 年、株式会社西友のプライベートブランドとして、「自然と。無名で。シンプルに。地球大。」というコンセプトを打ち立てており、製品や店舗、Web など、ブランドと生活者とのタッチポイントの至るところでその世界観を提示している。あえてエッジを立てず、ナチュラルかつシンプルでありながら大衆的な感じはせず、現代的でスマートなビジュアル表現が全世界共通でされている。

このように、自社のあるべき姿を独自の世界観として築き、そして、対外的に発するイメージとコミュニケーションの方法を緻密にコントロールしながら、ブランディングとして提示していくことが重要だ。現代においては、インターネットや SNS の普及により、自社の世界観を表現するための“枠”や“尺”に制限はない。そして、その表現手法も動画や音声、静止画など自由だ。この環境はぜひ活用すべきである。まずは自社が実現したい生活者のライフスタイルや創業ストーリー、製品の生産工程など、できることから SNS などを使いつつ顧客に提供していくことにチャレンジしてみると良いだろう。

## (2) 顧客を中心としたコミュニケーションの設計

COVID-19 を契機に社会のデジタル化のスピードがより一層加速している今だからこそ、テクノロジーを追うよりも、顧客のインサイトを理解することが求められている。テクノロジーが新しくなっても、顧客は同じ、変わらぬ人間だからである。顧客についてのインサイトを紡ぎ出す方法として、ペルソナ設定とカスタマージャーニーマップという分析手法が有効だ。

ペルソナ設定とは、対象となる人物の属性を認識し、生活環境や交友関係、そして、生活行動を理解することで、自社の既存顧客や潜在顧客の姿を描き出すことだ。ペルソナ設定の目的は、分析対象となる人物のプロファイリングを行うことである。さらにペルソナを使うことで、商品企画の担当者や開発者、マーケティングで顧客と接近する担当者などの間で共通の個客認識を保持することもできる。

また、カスタマージャーニーとは、顧客の一連のブランド体験を「旅」に例えた言葉である。顧客は特定のブランドを認知、購入、推奨する段階で、店舗や EC などさまざまな接点を行き来する。この一連のプロセスを「顧客の旅＝顧客体験」としてとらえ、それを時系列で可視化することによって、顧客の視点でその体験を把握し、改善するためのツールがカスタマージャーニーマップである。このとき、タッチポイントとなるメディアが必ずしも自社に管理されているものばかりでないことに注意しなければならない。メディアには、企業が所有するオウンドメディア(Web サイト、自社運営の SNS、EC サイトなど)、企業が対価を払って購入し、コントロールするペイドメディア(TV 広告や Web 広告など)、第三者が保有し自社ではコントロールできないアードメディア(ユーザーのレビューや SNS のコメントなど)があり、それぞれに異なる働きがある。ビジネスの目的によって各メディアの重要性は異なるが、基本的にこの 3 つのメディアを組み合わせる。

コトラー、F.、カルタジャヤ、H.、セティアワン、I.他著「コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則」によれば、デジタル時代におけるカスタマージャーニーを論理的に説明するモデルは、5 つの“A”で表現される。すなわち、「Aware(認知)」、「Appeal(訴求)」、「Ask(調査)」、「Act(行動)」、「Advocate(推奨)」である。そして、この 5 つの“A”の段階は、理論上、一定の連続性はあるが、必ずしも直線的に進むわけではない。

道筋が不規則な行程をたどるうえ、オフラインとオンラインのタッチポイントを行き来するため、検討するブランド数は各段階で変動する。当然のことながら、このプロセスにおいて、店舗や EC は重要な分岐点となるため、各チャネルの役割を検討する必要がある。そして、カスタマージャーニーマップは一種類だけが存在するわけではない。それは、各々のブランドに対しても、一つのブランドが対象とする市場セグメントについても言える。したがって、カスタマージャーニーマップの分析は、まず特定のセグメントについて行い、その後、顧客の種類ごとに振る舞いの違いを確認していくという過程になる。

現代では、オフラインとオンラインが統合されたコミュニケーションシナリオを作っていくことが求められている。加えて、ブランドと生活者のタッチポイントの細分化が進み、生活者がブランドにアクセスする機会が増加している。一方で、タッチポイントや情報量の増大が必ずしもブランドの影響力の増大には繋がらないことを理解しておく必要がある。重要なのは、ごく少数のタッチポイントで顧客と強固な繋がりを築くことである。それを実現するために、企業はカスタマージャーニーマップを作成し、ジャーニー全体のタッチポイントを理解した上で、精選した重要なタッチポイントで顧客に介入すると良いだろう。

### (3) データを活用するためのシステム整備

デジタル化時代の EC において、正しいデータをスピーディーに取得して活用することは、自社の競争力に直結する。そのためには、顧客に関わるビッグデータを一元的に集約し、蓄積したデータの分析により顧客の購買行動を理解し、マーケティングおよびマーチャンダイジング施策を設計する必要がある。これには、IT システムの活用が効果的だ。EC の高度化に寄与する IT システムとして代表的なものは DMP、CRM、MA の 3 つである。

DMP とは、「データ・マネジメント・プラットフォーム」の略で、自社が保有する「顧客データ」を統合的に管理し、外部データを含めたクロスチャネルのマーケティング施策を行うためのデータベースのことである。具体的には、顧客の「属性データ」や「購買データ」、「アプリの位置情報データ」等の様々な顧客情報を溜めておくデータプールである。DMP を活用することで、マーケティングの効果を飛躍的に向上させることが期待できる一方で、その可能性が広いだけに、目的やゴールをきちんと見極める必要がある。

CRM とは、「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント」の略で、顧客の属性や行動を分析して最適なアプローチを考え、中長期的な顧客との関係性を構築する IT システムとその運用のことである。顧客との関係性構築とは、商談やアフターサービス、再購入の促進などを通じて、顧客との良好なコミュニケーションを重ね、信頼関係を築くことである。CRM では、顧客との関係性構築をもとに、将来的な自社の売上の向上につなげていくことを目的としている。また、CRM を実現するために必要となるのが、顧客 ID の統合である。生活者とブランドとの最初の接点から比較検討や購買行動、購入後の顧客としての行動を一貫した顧客 ID で統合することにより、顧客体験の質を高めることが期待できる。

MA とは、「マーケティングオートメーション」の略で、特定の顧客に対して、必要な情報を必要なタイミングで適切な媒体に提供する高度なマーケティングの実現に向けて、顧客ごとの施策を自動的に行う IT システムとその運用のことである。顧客に対して、どのような施策を打つと効果が高いのか、顧客の反応の履歴をデータベースに蓄積させて分析することで、施策をブラッシュアップしていくことが重要である。

これらの IT システムを活用することで、顧客を“個客”として認識・管理し、効果的なマーケティング施策の実行が可能となる。

### (4) ロジスティクスの整備

どんなに EC が発達しても、最後はリアルなモノを運ぶ力が競争を左右する。このため、ロジスティクスの最適

化も重要なポイントである。ロジスティクスは、「顧客の購買から受領までのリードタイムを最適化する商品配送方法の設計と、商品・サービスに関わる受発注および在庫管理」からなる一連の活動である。ロジスティクスのサービレベルを検討するうえで、その目的について理解しておく必要がある。大きく分けて、「需要創造」と「需要充足」という2つに分かれる。需要創造とは、「顧客への売上」＝「需要」を創造する活動である。具体的には、商品企画、仕入れ、プロモーションといった、実店舗・EC双方に関連する業務と、ECサイトの設計やサイトに掲載する商品の用意、各種媒体の準備といったECのみに関連する業務が該当する。一方で、需要充足とは、「顧客の需要」＝「注文」に対して不満足を与えずに、充足させていく活動である。具体的には、受注の決済、在庫管理、出荷処理、商品配送といった業務が該当する。このようにECにおけるロジスティクスとは、EC事業におけるECサイトへの商品掲載に関わる業務と、受注決済、在庫管理、出荷処理、商品配送といったフルフィルメントに関わる業務の設計を行うものがある。いずれも自社のEC、DXのあるべき姿とその戦略に合わせて検討していく必要がある。

#### (5) 組織体制の整備

EC、DXを推進していくためには、組織体制を整備していくことも重要だ。具体的には、大きく2つの検討ポイントがある。組織機能の再統合と数値評価の仕組みの構築である。

組織機能の再統合では、これまで商品を基軸にして検討してきた機能分担から、顧客を基軸にしてデータを一元化し、情報を管理する業務に他の業務を統合させていく必要がある。これまでの小売業における事業運営では、販売スペースの制約を前提としていたため、「どのような商品を仕入れ、販売するのか」を決定することが業務設定のベースとなっていた。そのため、マーケティングやマーチャンダイジング、ロジスティクスが機能分化しており、それぞれの組織が個別最適で活動をしていた。しかしながら、ECでは、店舗スペースの制約がなく、商品の品揃えの自由度が飛躍的に高まったため、商品をベースにして事業を構築することは困難となった。そのため、顧客を軸に全体最適で組織機能を再統合することが求められる。

数値評価の仕組みの構築では、戦略の推進状況をトレースするための重要業績管理指標を設定し、その数値評価に基づいた実行計画の推進状況を検証していく必要がある。その際には、店舗とECの相互協力が進みやすい評価指標を設定し、店舗とECの顧客の取り合いを防止することがポイントとなる。店舗とECそれぞれに売上、利益の目標が付いている場合、店舗にとっては、ECの売上は店舗の売上を奪う行為に見えてしまうことがある。また、ECによる注文から店舗受け取りのような購買プロセスであるにも関わらず、その最終的な売上がECに計上されたら、店舗としては、業務負荷が増すだけで、何のメリットもない。それらは結果的に、店舗とECの担当者間の衝突や、来店された顧客へのおざりな対応へと繋がるため注意が必要だ。

#### 4. おわりに

以上のように、押さえるべきポイントをいくつか記載したが、留意点としては、上記(1)～(5)のすべてのポイントを一举に手掛ける必要はないということである。これらのポイントは重要ではあるが、そのすべてにおいて、必ずしも競合他社を上回る程に注力する必要はない。これらのプロセスのどこを強化すると自社の競争力の差別化に繋がるのかという視点が大切である。先鋭化させるプロセスを決定し、そのプロセスを徹底的に差別化することが会社の強みとなるだろう。そして、そのためにはまず自社のことをきちんと知る必要がある。自社の技術や設備、ノウハウや扱っている素材でどうことができるのか、どのようなものを生み出せるのか、気が付いていない事業者も多いと感じる。自社のことをきちんと知る方法として、一度、自社で日々行っている業務をバラバラに分解し、整理し、分析してみると良いだろう。また、従業員とワークショップを開催して検討したり、顧客に対するインタビューを行うことも有効である。まずは、自社の競争力の源泉を吟味し、自社にあったECひいてはDXの仕組みを構築していくことが求められる。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。

本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。