

設立特別オープンウェビナー「小売業はこれからどう生き残ればよいか～アフターコロナへの具体的アプローチ～」 質問回答

質問内容	回答内容
<p>緊急事態宣言の解除が近づいており、従来の活動にすぐにも戻ることも想定されます。一方でソーシャルディスタンスにより、非接触、距離を開けるスタイルが、中長期的に求められていく可能性もあります。人間は慣れているスタイルに戻りがちと思いますが、どのような分野はリモートが残り、どの分野は従来の対面スタイルに戻るとお考えでしょうか。</p>	<p>インターネット以前のカタログ通販時代から実物を見ないで買い物をする文化は実はあった。 ネット時代になっても同じで「見る・触る・匂う・聴く・味わう」ことなく人は買い物をしている。コロナ禍でその～～することなく買うという行動がこれまで以上に顕在化し、マジョリティになりつつある。行動することで心地よさを感じたことはそのまま継続し、不満が残るものはまた元に戻るということではないか。</p>
<p>LTV(サステイナブル)を意識したマーケティングを実践する際に、これまでのデジタルとその使い方と、これからのデジタルの明確な”違い”は何なのでしょう？どのようなリテラシーや体制・環境を持つことが重要だと思われますか？ ご意見をお聞きかせください。</p>	<p>中長期、価値を時間かけてもらう。収益化を早くするかじっくりするか時間軸。根本から考える。いまずぐに顧客とつながるか、深くつながる。新しいものに本腰をいれてとりこみ続ける。財務商標で客単価、経年による変化を財務的にみえるようにしていく。オムニでデータをとっているところも増えてきて、顧客の毎月比較。数値的に何が効いているかを分解してみていく。</p>
<p>リアルとデジタルのバランスは今後どう変化していくと思われますか？デジタルに今後期待される役割はどのようなものが考えられますでしょうか。</p>	<p>これまではリアルが主でデジタルは従、のリアル+デジタルでしたが、これからは今まで以上にデジタルを活用してリアル×デジタルとなります。 具体的には店舗接客時に在庫情報や顧客情報などをベテランの経験だけではなくタブレットなどの端末で補ったり、店舗販売員が店頭接客同様にチャットやZOOMなどでお客さまとやり取りするような機会が増えていきます。 そのことにより、より企業とお客さまの距離が近くなるだけでなく、デジタル化による作業削減がそのための接客時間を生み出す事にもなります。こうしてリアルで出来ていたことをさらに加速するのがデジタルの役割です。</p>
<p>どのような段階で従来の営業時間に変更していきますか？その場合のベンチマークは自治体以外に何か参考にすべき指標はありますか？</p>	<p>今の時期は明確な指針となるベンチマークがない状態。自治体方針以降は、業界団体の指針や先進企業の事例がベンチマークとなる。</p>
<p>withコロナの期間が数年続く可能性のもと、実店舗の来客数が激減すると、オムニチャネルのあり方は現在の構想から、どう変化すべきか。</p>	<p>お客様との実店舗での接点が少なくなることを前提に、オムニチャネル設計を実施する必要がある。その際には実店舗では、どんな顧客に、どんな商品を、どんな体験をしていただくか、考慮して実店舗の価値を今まで以上に高める設計をしなくてははいけない。</p>

設立特別オープンウェビナー「小売業はこれからどう生き残ればよいか～アフターコロナへの具体的アプローチ～」 質問回答

<p>小売DXの一貫として、来店客の行動をトラッキングして可視化する価値はあるのか。</p>	<p>店舗内においては、購買データはあるものの、購買前のデータがありません。購買者よりも、買わなかった人のほうが圧倒的に多いため、なぜ購入にいたらなかったか、またその来店時の行動を分析することは、チャンスロスの防止、顧客満足の上につながります。一方で、セキュリティや法規制の問題については細心の注意が必要であるとともに、顧客側にメリットをもたらさなければ、イメージダウンにつながる恐れもあります。</p>
<p>「変わる」だけではなく、コロナが終息して、治療薬も確立されれば、「元に戻る」という視点も抜きには考えられないような気がします。この点はいかがですか？</p>	<p>コロナが終息に向かうことで段階的に戻っていきますが、完全に元には戻らないでしょう。それは、人間はある程度環境に順応していくからです。また、ネットショッピングの利便性を知り、リモートワークの効率性を知ったことにより、新しい生活習慣へと変わっていくと思われま。</p>
<p>サイズの問題が無い鞆や革小物等の雑貨を扱っている店舗でのビデオ接客の可能性は？</p>	<p>ビデオ接客の可能性や機会はより増えると思います。特にサイズ指定が複雑ではない雑貨などは、カラーバリエーションと社内在庫が明確に把握出来ていれば、お客さまの好みに合わせて案内する事が出来るので、店舗でその在庫の範囲で接客するよりも販売機会ロスが減るので、店側、お客さま側の双方にメリットを生み出すでしょう。</p>
<p>リアル店舗での「買い物体験」は、どのような在り方になると考えれいらっしゃいますか？</p>	<p>扱う商品の金額の高低、購買頻度によって差はありますが、商品仕様を手にとって確認しながら販売員に説明を受けるショールーム的な要素が重視されたり、ピックアップする拠点としての価値が付与されると思います。これまでのたくさん商品を並べてボリュームや点数で集客する大型の店は「来店⇒探す⇒購買」という流れが「事前オーダー⇒店舗ピックアップ、空いた時間でウィンドウショッピング」のような購買の流れに変わっていくでしょう。専門性の高い商品についてはその用途説明や継続的なサポートなどが求められており、店頭/コールセンターと様々なチャネルをまたがる形でのサービス提供が出来る企業が生き残るでしょう。リアル店舗だけ、ではなくオムニチャネル化する中で、それぞれの企業がお客さまが求めるこうした機能や価値を提供する場所の一つとしてリアル店舗は変化していくと思います。</p>
<p>何故、今にオムニチャネルなのでしょう？</p>	<p>オムニチャネルは2010年に米国で生まれた概念ですが、その概念は今にも続く考え方であり、発展途上であると考えています。</p>

設立特別オープンウェビナー「小売業はこれからどう生き残ればよいか～アフターコロナへの具体的アプローチ～」 質問回答

<p>PCやカメラのようにカタログスペックを見ればだいたいの機能が想像できる商品はECによる販売が大いに有効だと思いますが、ファッション商材のように袖を通したり履き心地を試したりしてみないと自分が求めているものかわからない商材は今後どのように販売していけばよいのでしょうか？</p>	<p>「試着」が購入の意思決定における最大の課題とするならば、その課題を解決しようとするテクノロジーは出始めている。 また、顧客のサイズ不安を消すためにオンライン上での接客（テキストやビデオチャット）を行ったり、動画による商品説明である程度の課題はクリアできるものと考えます。</p>
<p>自粛によって生活様式は変化していますが、自粛解除されたときにサービスを提供している側、所謂企業サイド、特に大企業側が本当に変化すると思いますか？組織論、不必要な管理職の理解できないことを否定するカルチャーというもの、邪魔しませんか？デジタル化でも推進しなければならぬことを推進出来ないことと同じだと思いませんか？</p>	<p>消費者の行動が変化する中、組織・人が変化へ適用進化できなければ、企業業績は悪化し市場から退場、生き残った企業により市場全体としては変化していきます。テレビ会議・チャットツールといったデジタルによる新たなコミュニケーションにより、管理職の役割が調整中継役である中間管理職から実行リーダーシップ型へ変化していくものと思われます。</p>
<p>リアル店舗での食料品やサプリメントなどの販売をしています。顧客の中にはご高齢の方もいて、携帯はもっているが使い方がよくわからない方も多いです。その中でもネットを使っての販売にも力を入れていかなければならないと思ってます。ネットに不慣れな方に対してどう啓蒙してネット販売に結びつけていくか。アドバイス欲しいです。</p>	<p>”オムニチャネル≠EC”ですので、全てをデジタルシフトさせる必要はありません。お客様にとって最適なチャネルの構築がオムニチャネルであり、シニアの方にとってリアルチャネルの利便性が高いのであれば、リアルならではの顧客接点を作り、お客様とつながって行くべきです。むしろ、シニア取り込みで苦労するネット単体プレイヤーにはできない、差別化要因となっていきます。</p>
<p>顧客体験が大事というのは分かりますが、前半少し触れていた「都心」と「地方」のUXの違い・・・車の保持などによって変わりそうな気がするのですが、このような仕組みをつくる人たちが「東京」へ一極集中しているので、本当のUXが作れない気もしますが（特に縦割り組織だと…）、何か対応策はありますか？</p>	<p>優れたマーケター、UXデザイナーは、東京、地方に限らず（それこそ国を越えても）、豊富な現場観察を通じ、あらゆる顧客像に適したUXを作れる人材です。このような人材をいかに組織内に配置して、権限を与え、顧客起点の価値の最大化を推進できるか、デジタルの時代、経営は問われていると思います。</p>
<p>小売業といっても、業種（アパレル、飲食、不動産等）も規模（大企業～個人経営）もバラバラです。全て同じように議論されることが多いのですが、各々はどういった対応をしていくべきでしょうか？リアル店舗とデジタルの使い方について、教えてください。</p>	<p>消費者から見た場合には、取扱商材が違うだけで、実は同様のサービスが提供されていた方が利便性が増します。協会では、商品・売場・販促・CS・物流・管理の6つの業務切り口で討議してまいります。それを受けて、各企業様の独自の戦略が展開していただければと考えております。</p>

設立特別オープンウェビナー「小売業はこれからどう生き残ればよいか～アフターコロナへの具体的アプローチ～」質問回答

<p>Eコマースの成長が著しい中、各業種もEコマースへの参入や強化を検討されているかと思いますが、それにより消費者に提供できる買い物体験の変化をどのように想定されていますか？また、CVS等Eコマース向けでない業種については何か具体的な対策があるのでしょうか。</p>	<p>小売と一言で言っても、業種によってお客様の購買利用にかかるプロセス（≒カスタマージャーニー）は異なるように、それぞれの業種でお客様の行動の始まりから終わり（End to End）をどう捉えるかが重要になって行きます。特に、小売が補足できなかった店外での行動に、いかにデジタルを活用してタッチポイントを持てるかがキーになります。ECに向かない業種も、この店外の部分に価値を生み出せば、様々なサービスを生み出すことが可能です。</p>
<p>“デジタルシフト”は、具体的にどこに投資をしていた会社さんが、withコロナ、afterコロナで好転している/好転しそうですでしょうか？</p>	<p>コロナ以前より課題であった、人手不足、生産性向上に対し、そして顧客接点の多様化に対応していた企業が今後伸びてくる。</p>
<p>コロナ後に、以前の小売・消費の世界に何%戻ると思いますか？（0%＝全く変わる、100%＝結局元通りになる）</p>	<p>あくまで予測ですが、全く変わる30%、元通りになる70%と感じていますが、それを実現するための小売を含む流通企業のビジネスインフラは全く変わる70%、変わらない30%にしていくことが必要。</p>
<p>ファッション小売店（セレクトショップ等）にとって、在庫の少ない商材を売るという形態は、たとえば家電やカメラとは同一に語れないが、オムニチャネルは成立するものか？</p>	<p>小ロット商品や希少モノであっても店舗/デジタルでの在庫連携ができていればオムニ発想での管理は可能と考える。 ただし、低価格のモノは個あたりで考えると販管費倒れになる。単価の高い物や高級品であれば、1点ものであっても、ECで閲覧後、店頭で実物確認し、購入する（確認する）といった手順も促進できる。ブランド品やヴィンテージ腕時計などもそのカテゴリーになるのではないのでしょうか。</p>
<p>ECやデリバリーがコロナ禍で一層進んだと思いますが、それは小売業としては驚異でしょうか。チャンスでしょうか。また、何れの場合でも今後どのような取り組みを講じていくべきと考えられますか。</p>	<p>オムニチャネルとは、お客様の体験を向上させるための施策なので、商品の在庫の多少には関係ない施策である。モノを売る（処分する）という発想から、コト（顧客体験）を充実させるという発想がオムニチャネルの原点になる。</p>
<p>アフターコロナでリアル店舗のテクノロジー投資はどのように変化していくとお考えでしょうか。</p>	<p>企業の財務体力にもよりますが、一旦は投資を抑える動きに入るものの、withコロナの中でリアル一本足打法の弱さを知った企業は、デジタルへの投資を加速させるでしょう。それは対顧客サービス部分だけではなく、店舗内作業においても同様で、より接客時間を生み出すための投資が増えると考えています。</p>

設立特別オープンウェビナー「小売業はこれからどう生き残ればよいか～アフターコロナへの具体的アプローチ～」 質問回答

<p>セルフレジの導入は増えると思われますか？それによるメリット・デメリットは何でしょうか？</p>	<p>しばらくセルフレジは増えると思います。お客さまのスマホでスキャンさせて行う決済や、カートにタブレットを取り付けて読み取らせながら決済する仕組みなども増えています。誤差や不正を防ぎきることが出来ず、現状ではAmazonGo型のお客さまが来店時にログインする形でなければ難しいと考えます。しかしながらその為には大きな投資が必要になります。</p> <p>一方でセルフレジは一人の売場係員で6～8台のレジを見ながらお客さまのサポートを行う事が出来て効率的で、結果的に不正もなくなるからです。</p>
<p>「お財布に優しい」がひとつの重要軸になると、今後、「先行きが不安視される→節約意識の高まり→行き過ぎた価格競争」になることが想定されます。その補完としてデジタルをどのように活用するのか何かヒントありますでしょうか？</p>	<p>リアル店舗の価格競争は、基本的に全顧客向けとなるが、デジタルであればお客様ごとにオファーを変えられる。具体的にはパーソナライズクーポン、ダイナミックプライシング、サブスクリプションなどデジタルならではの手法がある。お客様ごとのLTV（ライフタイムバリュー）を最大化する視点で、デジタルのこれら手法をきめ細かく活用できるかが、キーになっていく。</p>
<p>今後、コロナ前と比較して実店舗の役割は変わりますでしょうか？その場合、どういう風になるとおもいますか？</p>	<p>脅威かチャンスかは企業のおかれている状況によって違う。むしろ、脅威かチャンスかという選択ではなく、社会と顧客ニーズの変化ととらまえて対応すべき事象である。その重要解決策がオムニチャネル施策になる。</p>
<p>小売、流通が業界としてのまとまりがなく、政治力を持たない限りは「変わりようがない」気がします。お山の大将がバラバラに動いている中、変わり得るのでしょうか。</p>	<p>小売業界に関わらず今後は、業界、ときには業界を超えて「共創」することが必要になってきます。これらを理解する企業、経営者が必要とされてきますし、協会はそれらの動きに貢献していきたいと思っています。</p>
<p>ECやデリバリーなどを含めて、決済面の今後（手数料、ポイント経済圏、キャッシュレス等）がこれからどうなるか、をスピーカーの方々にお願いします</p>	<p>決済の多様化と決済手段のプレーヤーの自然淘汰が、技術の進化とともに繰り返される。今はキャッシュレス決済の自然淘汰時期。</p>
<p>食品を小売が仕入れる際、試食ができない状況下、オンラインが台頭する中で何が決定のKeyになりますか？</p>	<p>これまでの試食できない中で食品や加工品は実際に売れてきました。ヒット商品も数多く出ています。</p> <p>意思決定に必要なのは「最高のおいしさ」を一瞬で想起させるクリエイティブ力とその商品が生まれてきた背景をきちんと語ること。生産者の背景を伝えることだと思います。</p>
<p>リアルな声が届くのも大事かと。口コミを鵜呑みにするわけにもいかないが、いい点は購入の際の大きな参考になる。</p>	<p>SNS上の評価や、比較サイトのレビューが購買行動にCM以上の影響を与え始めていますので、良質な口コミ活用は、とても重要になって行くはずで。</p>

設立特別オープンウェビナー「小売業はこれからどう生き残ればよいか～アフターコロナへの具体的アプローチ～」質問回答

<p>消費者が面白い、楽しい、感心するモノの提供自体が小売業にできていないのではないのでしょうか。それがリアルからECの流れで変わるのでしょうか。ベンダーにおんぶにだっこの企業が少なくない中では、自律的に思考する小売は出てこないのでは？</p>	<p>元々、小売は優良な立地に集客をすることに力点を置き、販売されている商品はメーカー任せな部分がありました。PB強化や、SPAと言う業態も出てきていますが、より小売自身が意思を持って顧客価値を実現することが急務です（実際、コロナの中でも、意思ある小売は勢いがあると思います）。</p>
<p>コロナ前から人手不足で、何かをやりたくても人が集まらなければ始められない状況だったわけですが、コロナ後・・・採用・従業員の観点「それ、誰がやるの？」というについてはいかがでしょう。</p>	<p>コロナにより、デジタルシフトが加速され、テレワークは、時間労働からアウトプット労働へ、管理型から共創型へとデジタルシフトの動きを生んでいます。消費者は、店舗・ネットを意識せずに動き、店舗スタッフが店舗・ネットを意識することなく、顧客とコミュニケーションをとる取り組みも増えました。これにより、経営リソースのシフトもおきつつあります。また、労働市場では、残念な形ではありますが人手不足が解消されつつあります。</p>
<p>今までとは違うチャンネルが生まれそうですが、顧客との双方向は増加すると思われそうですがコスト的にベスト対応アプリは有りますか？</p>	<p>ネットやスマホAPでの自動対応と店舗での有人対応の中間として、人によるチャット対応が多く普及する。また、コロナショックで、B to BおよびC to CではZoom等によるビデオ通話が日常になったため、B to Cの顧客対応にも普及し接客にも多く使われるようになる。</p>
<p>アフターコロナに向けて、特にCVSにおけるマーチャンダイジングは、「生活必需品」へのシフトを強めていく等、地殻的変動をしていくのでしょうか？</p>	<p>生活必需品の充実など強化したいところですが、①店舗サイズの制約、②けっして得意ではない日用品PBなど、乗り越えなくていけない壁があります。ドラッグは、これらCVSの弱点をさらについてくると思われますので、いかにCVSとして迎え撃つか、抜本的な検討が必要と思われます。</p>
<p>コロナでリアル店舗の維持が厳しくなり、ECを強化するしかないと感じていますが、リアルもECも単独専門店よりも、モール出店した方が良いでしょうか？</p>	<p>モールに出店は、集客数の拡大を狙う目的ではよいが、顧客情報を把握できないためモールだけに終わらず、中期的には自社ECが望ましい。 またオムニチャンネル施策を実現するためにも、自社ECの方がお客体験も向上しやすい。</p>
<p>人前に着ていかないのでファッションは不要不急、ということもありました。でも地方のロードサイドのユニクロなどは人が結構集まっています、繁華街の百貨店には行けませんが、ちょっと近くのお店には人は足を運ぶようです。距離が近く、巣ごもり日常や運動用などでのファッションやアパレル、は健在なのは、と感じますがいかがでしょう。</p>	<p>「巣籠もり消費」の実態は需要シフトが起きていることです。 つまり、自宅を多目的に活用するために、自宅を〇〇化し、楽しむことなので、運動、エンタメ、心地よい服装、おいしい食事といった数々の消費の中で、自宅で楽しむことができるというものは総量が下がれど、需要としては起きていくものだと思います。</p>

設立特別オープンウェビナー「小売業はこれからどう生き残ればよいか～アフターコロナへの具体的アプローチ～」質問回答

<p>リアル×ネットでは投資資金がより必要⇔資金調達は今後難しくなる ＝ 財務健全企業が生き残ると解釈しえますでしょうか？</p>	<p>売上の急激な減少により、財務悪化を招いています。特に店舗数が多いなど固定費の大きかったり季節在庫をかかえた企業は影響を大きく受け、生き残りに多額の資金が必要でした。また、変化する市場に対応するためのビジネスのリストラクチャリングに多額の資金が必要となるはずですが。そして、日本市場においては、人口減少により需要は減少しつつあり、顧客数・売上拡大の難易度はあがっております。生き残りには、筋肉質な財務体質も必要です。一方、貸し手の審査は厳しくなり資金調達の難易度は上がっています。</p>
<p>「利益率を上げる」とカスタマーサクセスの追求は両立できるのでしょうか？</p>	<p>商品品質や消費者のカスタマーサクセスにつながる部分については投資をおこない、不採算領域、不良在庫、物流の効率化等、企業内の非効率部分にメスをいれることにより利益を確保していきます。利益が確保されることで継続的な新たな投資が可能になり、よりサービス向上をさせていくことができます。</p>

質問に対して、回答作成完了したものを公開させていただきます。意見・感想は、今後の参考にさせていただきます。