



小売業の ビジネスを再考。 その後。

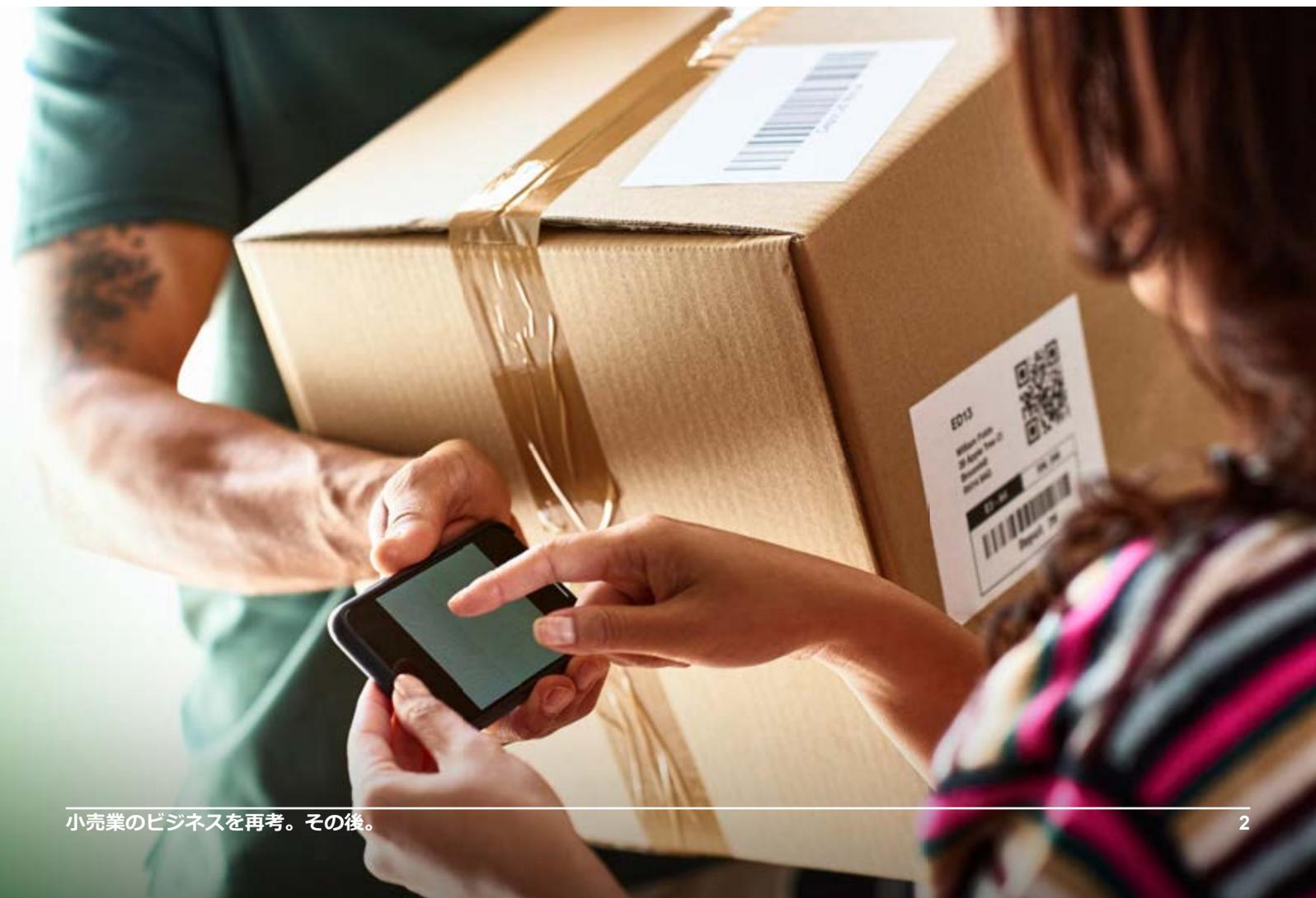
いかに小売業は将来に向けて
備えるべきなのか？

小売業のビジネスを再考。 その後。

いかに小売業は将来に向けて 備えるべきなのか？

インフレがグローバルレベルで経済を浸食し始めており、小売業は今後ますます困難な状況に直面することが予想されます。当然のことながら、小売業はインフレが消費需要に与える影響を探っており、自らのビジネスに生じる影響の度合いを評価しています。

この業種はこれまでも戦略上のさまざまな課題に直面してきました。その直近のものがインフレの進行です。小売業は、オンラインによるマルチチャネルのビジネスへと180度事業を転換するべく長期間にわたり取り組んできましたが、多くのケースで収益の減少に見舞われています。フルフィルメントのコストが増加している状況や、無料での配送や返品は言うに及ばず、これまでより洗練されたサービスを求める顧客の期待に対応してきたからです。新型コロナウイルス感染症の流行や、ロシア・ウクライナ紛争の影響を受けて、小売業を取り巻く環境は激変しましたが、サプライチェーンや労働市場で生じた大きな混乱に小売業は何とか耐えてきました。

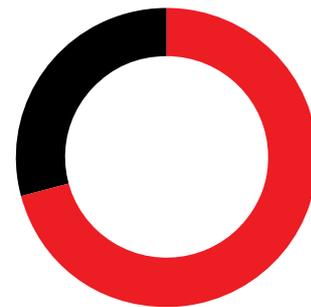


変化に対応してきた小売業

しかし、ベライゾンが最近実施した調査の結果から判断すると、小売業は現行のさまざまな課題への対処で、上手く体制を整えてきた業種の1つであると言えます。働き方の未来に関するベライゾンの最新レポート、『ビジネスの再考。その後。』において、18の経済先進国のエグゼクティブ600人を対象にアンケート調査を実施しました。この調査では、将来に備えるうえで重要となる複数の観点について考察しています。新型コロナウイルス感染症の流行によって小売業は多大な影響を受けました。業種全体の平均では66%の経営幹部が、新型コロナウイルス感染症の流行により自社のビジネス戦略の弱点が露呈したと述べているのに対し小売業では、その割合が71%になっています。しかし、この調査では、小売業が以前よりも強くなり危機を脱している様子も明らかになっています。そして獲得した能力は、今後さまざまなかたちで小売業の大きな力になるでしょう。

小売業を強くしている特に重要な要素の1つに、企業としての意思決定能力があります。新型コロナウイルス感染症の流行以降、戦略的な考え方や将来へのプランニングで経営陣の能力が向上していると述べた経営幹部の割合が、小売業は他の業種に比べて84%と多くなっています（業種全体では平均74%）。また、経営陣の意思決定のスピードが速くなったと述べた経営幹部の割合は、81%と業種全体の平均71%より多くなっています。そして、小売業の経営幹部の81%が、パフォーマンスと戦略の俊敏性を維持するべく組織全体でチーム間のコラボレーションを強化してきたと述べており、業種全体の平均68%より多くなっています。しかも、それだけではありません。将来に備える取り組みで先駆的な役割を果たしている組織のグループをベライゾンでは、「アクセラレーター」と呼んでいます。このアクセラレーターに該当する企業の割合が小売業では11%を占めており、この数字は業種全体の平均を若干上回っています。

小売業の多くは新型コロナウイルス感染症の流行に適切に対応しているとの見方があります。この認識が正しいことをベライゾンの調査は裏付けています。オンラインでの購買を求める需要に対応したり、置き配や店舗受け取りサービスを導入したり、ときには物流会社と連携して顧客対応を効率化したりするのに、小売業は俊敏に工夫を凝らして対応してきました。フルフィルメントのコストなどを考えると、テクノロジーに基づき俊敏な対応をしても高い収益を期待できないことがありました。しかし、前例のないロックダウンの期間に事業を続けていくために、そのような対応は不可欠だったのです。



71%

新型コロナウイルス感染症の流行により、自社のビジネス戦略の弱点が露呈したと述べている小売業の経営幹部の割合。業種全体の平均は66%でした。

新型コロナウイルス感染症の流行を経て小売業はどのように変化してきましたか？

「同意」または「強く同意」と答えた、小売業の経営幹部の割合

新型コロナウイルス感染症の流行によって、
ビジネス戦略の弱点が浮き彫りになった

71%

新型コロナウイルス感染症の流行に対処する危機
管理のフェーズを脱し、長期的なビジネス戦略を
再考し始めている

79%

新型コロナウイルス感染症の流行によって、
コアネットワークやリモートワークテクノロジーの
重要性に気付けられ、その結果、これらの
分野への投資を増やしている

81%

新型コロナウイルス感染症の流行によって、
戦略的な考え方や将来へのプランニングで
経営陣の能力が向上している

84%

オンラインビジネスの難題

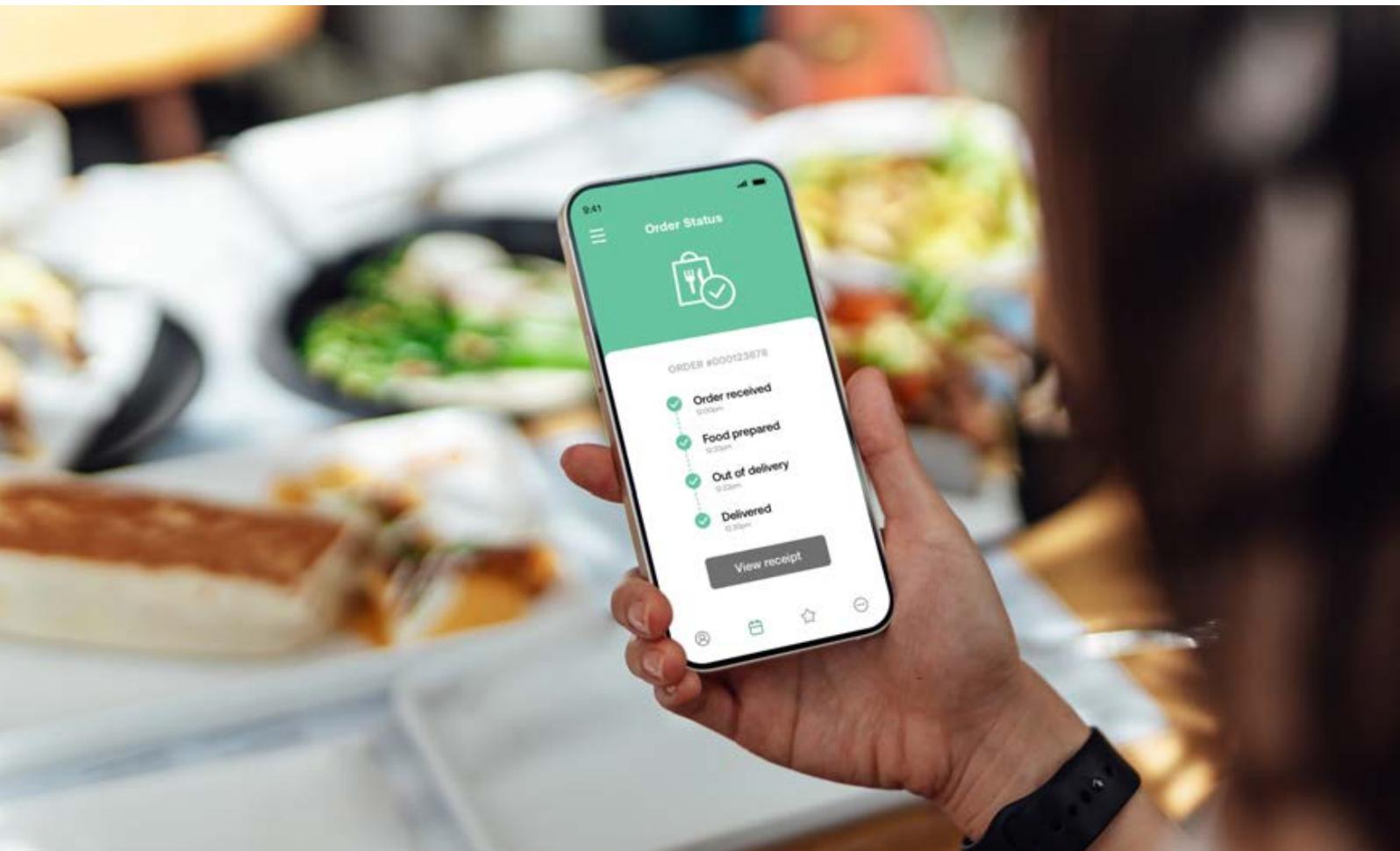
しかし、eコマースのフルフィルメントは、依然として小売業におけるアキレス腱になっています。カスタマージャーニー全体を通じて、オンラインは非常に重要な役割を果たしており、マッキンゼーによれば、購買行動全体の70%にオンラインの要素が含まれているとされています。しかし、オンラインビジネスを通じて得られる利益は必ずしも高いわけではありません。巨大な購買力と強力なサプライチェーンを有し、隅々まで配送プロセスを張り巡らせたアマゾン1の小売事業でさえも、その利幅は2%しかないのです。リソースの乏しい企業の場合、オンラインビジネスで収益を上げるのは、かなり困難になります。

多くのケースでは、没入型、劇場型の経験に基づく販売手法を通じ、今とは別のテリトリーで競争をすることが問題解決の答えになります。オンラインの店舗と現実の世界をつなぎ、カスタマーエクスペリエンスのゲーム化を行い、メタバース空間にまで活動の場を広げれば、新たな可能性が開かれ、顧客の支持を集められます。そしてさらに重要なことは、顧客をさらに深く理解し、顧客対応の質を高めるために必要となる多様なデータセットも入手できるようになります。また、小売業の中には、シームレスで手間のかからないショッピングのできる環境を「目に見えない」テクノロジーで実現しようと取り組んでいる企業もあります。たとえば、Verizon Ventureの投資先企業である、AiFiでは、アプリやクレジットカードで事前登録した顧客はスムーズな買い物や清算のできる仕組みを導入し、来店体験を変革しています。

新たな課題の波が押し寄せてもそれに対応できる自信を、ここ数年の変化に対応してきた実績のおかげで小売業が身に付けていたとしても不思議ではありません。しかし、経済的な圧力が増している現状において、確実に将来に備えるために小売業の企業はどこにチャンスを見出すべきなのでしょう？

ベライゾンの調査で指摘している重要な4つの領域があります。

1 <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/profit-margins>



1. 変化する顧客の期待に合わせてテクノロジーを導入する

小売業ほど顧客の要求にすばやく応えられる業種は他には存在しません。ベライゾンの調査によれば、新型コロナウイルス感染症の流行以降、顧客との共感を持って信頼関係を築くことができたと述べている企業は他の業種よりも多く、その割合は79%であるのに対し、業種全体の平均では71%になっています。また、当然ながら、2022年と2023年における小売業の戦略において、顧客は最も優先すべき項目であり、77%の小売業の経営幹部は、カスタマーエクスペリエンスの向上を優先度が「高い」または「非常に高い」項目に挙げています。

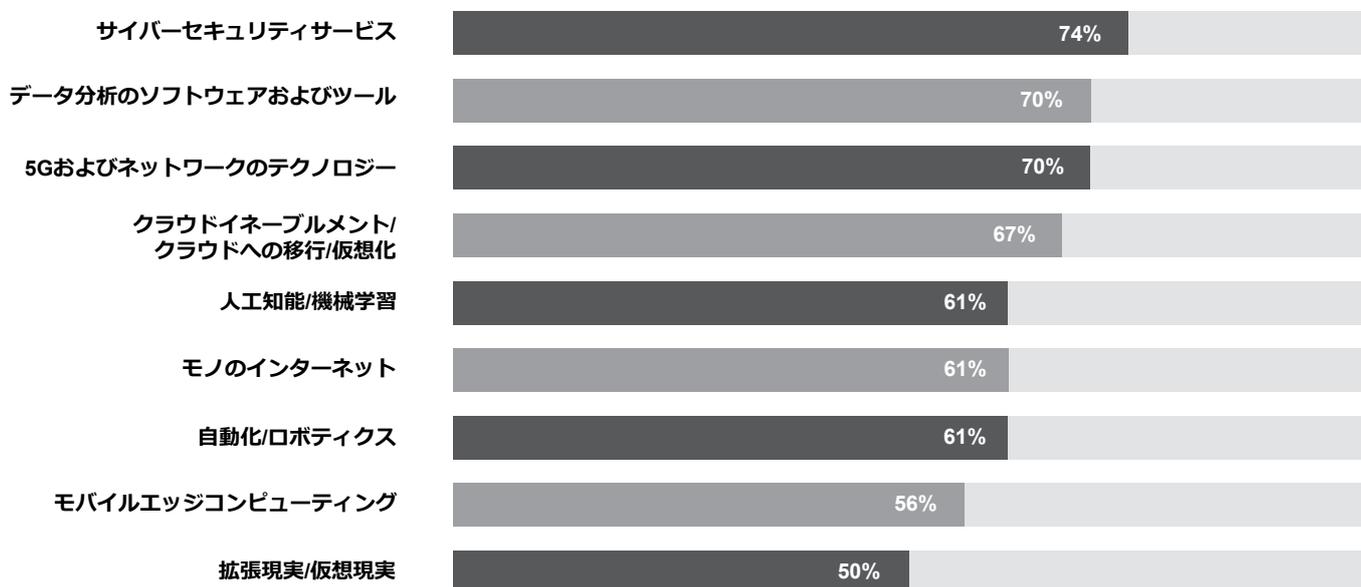
そのような野心的な取り組みを支えているのが、テクノロジーへの投資です。小売業の6割強が、テクノロジーへの投資を増やす予定であると述べており、70%がデータ分析やソフトウェアのツールへの投資、61%がAIや機械学習への投資、70%が5Gテクノロジーやネットワークテクノロジーへの投資と、それぞれ増やす計画であると言います。これらの投資が機能するためには、顧客エンゲージメントやカスタマーエクスペリエンスの強化に寄与するかたちでテクノロジーを導入することが不可欠です。そのため、過去12か月に小売業の経営陣が他の業種の経営陣と比較してテクノロジーの導入に積極的に関与していなかったという事実は驚きです。小売業では56%の経営陣が導入に関与している一方、他の業種では62%が関与しているとの結果が出ています。

顧客を中心に据えたテクノロジーの導入を経営陣は優先する必要があります。『ビジネスの再考。その後。』の調査でインタビューした著名な識者の一人であり、イノベーションと戦略の専門家である、Columbia Business Schoolの教授Rita McGrath氏は、その意味するところを、顧客の目的達成の支援に継続的に取り組むことであると述べています。それでは、企業とやり取りするときに、顧客は何を達成しようとしているのでしょうか？ どうすれば、その手助けができるのでしょうか？ その答えは、自社の方針をすべての顧客とのやり取りに反映させるとともに、テクノロジー投資の決断にも反映させることなのです。

テクノロジーにより、これまでよりずっとパーソナライズされたエクスペリエンスを実現できる可能性が生まれます。消費者は対面やデジタル、あるいは複数のチャネルを利用する好みの方法で小売業とやり取りできるようになります。また、モバイルアプリやソーシャルメディアに加え、拡張/仮想現実の利用も進むことが期待できます。拡張/仮想現実とは、仮想の試着室や商品のビジュアル化のテクノロジーを可能にし、メタバースにおける完全なデジタルエクスペリエンスを実現します。そして当然のことながら、企業は顧客が求めるかたちでセキュリティを確保し、データを取り扱う必要があります。

2021年と比較して2022年には、以下の各テクノロジーへの投資を増やす、または減らす予定がありますか？

「増やす」または「大幅に増やす」と答えた小売業の経営幹部の割合



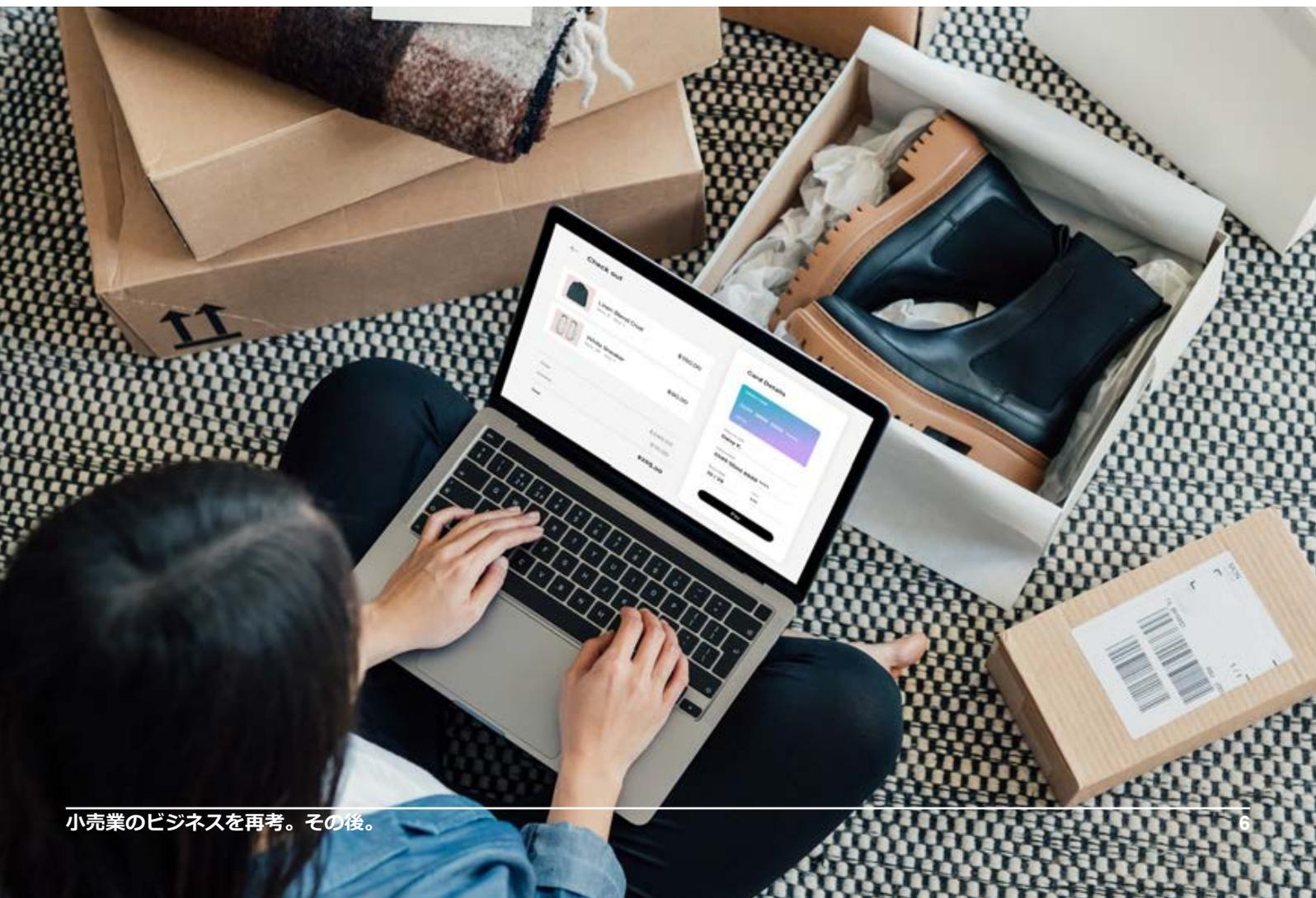
2. 意欲的な戦略を支えるデジタルインフラストラクチャを実現する

カスタマーエクスペリエンス中心のビジネスを展開するのであれば、ビジネスで新たに求められる要求に適切に対応できるよう、組織のデジタルインフラストラクチャを維持していくことも必要になります。

新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、コアネットワークなどのテクノロジーの重要性を認識するようになったと、小売業の経営幹部の81%が認めていることが、ベライゾンの調査で明らかになっています。しかし、特定の顧客との取引を自動化してそのスピードを速めたり、カスタマーサービスで機械による対応と人間による対応のいずれかを顧客が選択できるようにしたり、顧客対応窓口の従業員が顧客のデータを基に提供するサービスを決められるようにしたりするなどの取り組みに関しては、着手していると述べた企業の数、小売業では他の業種と比較して少なくなっているのです。このような領域で投資のペースを維持することが、カスタマーエクスペリエンスに関する戦略上の意欲的な目標を達成するうえで、また、消費者と企業とのつながりを強化するために必須になると考えられます（消費者と企業とのつながりの強化に関しては、ベライゾンの別のホワイトペーパーをご覧ください）。

また、資産の追跡や在庫の管理でプロセスを最適化および自動化する際にもテクノロジーの強化が重要な役割を果たします。たとえば、IoT対応のデバイスに基づくインテリジェントな追跡機能を活用すれば、よりスマートな営業活動が可能になり、効率が向上します。そして、その結果、企業は顧客のニーズを予測してそのニーズを満たすことができます。

戦略上の意欲的な目標とその実現のための機能にギャップが生じるのを避けるために、小売業には、デジタルトランスフォーメーションで進行している進化の内容を絶えず追跡し、導入したツールの効果を最大限に引き出す努力が必要になります。今後、経営陣には、戦略の実現に寄与するテクノロジーと事業体制を正確に一致させることが求められるのです。



3. エコシステムの発想で効率を高め、レジリエンスを強化する

複雑なサプライチェーンに混乱が生じれば、事業が大きな影響を受けることを小売業は良く理解しています。そして、ビジネスの効率を高め、レジリエンスを強化するためには、重要なパートナーとエコシステムを構築することが不可欠であると、小売業の多くが認識しています。サプライチェーンエコシステムとのやり取りに関して統合と自動化を進めればメリットが得られると、小売業では86%の経営幹部が認めていることが、ベライゾンの調査で明らかになりました。一方、業種全体の平均では78%でした。

戦略上の優先順位を考えたときに、小売業にとって重要になるのがエコシステムパートナーとの連携の強化です。スマートなリアルタイムの在庫管理を通じて得られるチャンスを最大限に活用したり、需要の増加に迅速に対応したり、混乱を予測してその影響を低減したりするうえで、また、最終物流拠点からお客様への商品の配送を最適化するためにも、この連携の強化が小売業には不可欠なのです。そして、製品のトレーサビリティなどで透明性と信頼性を維持するために、強力なエコシステムも必須になります。また、サステナブルなエコシステムの実現に積極的に協力してくれるパートナーやサプライヤーを選択することも重要になるでしょう。

高いパフォーマンスを発揮できるエコシステムを実現するためには、高速かつ強力で安全なプラットフォームが必要です。さまざまなサプライチェーンの課題に対処する場合はなおさらです。「エコシステムパートナーが提供する重要なアプリケーションに低レイテンシーのソリューションを提供できる、エッジコンピューティング機能搭載のプライベートネットワーク」も、大きな可能性を秘めた要素の1つであると、ベライゾンのテクノロジー戦略、アーキテクチャ、プランニング担当のシニアバイスプレジデントであるAdam Koeppeは述べています。スムーズなレジ清算などの用途への対応や小売サプライチェーンの管理で、これは不可欠な要素になります。たとえば、ベライゾンでは、ArubaおよびJuniper Networksとの連携を通じ、エッジクラウド機能の活用で企業をサポートすると共に、小売業のニーズを満たす、高パフォーマンスでAI主導のWiFiネットワークも実現しています。また、重要度の高いビジネスチャンスをもたらす別の例として、ARやVR、ホログラム、忠実度の高いコンテンツをサポートする、エッジコンピューティングのレンダリングGPUがあります。このテクノロジーは、店舗でのカスタマーエクスペリエンスや顧客とのやり取りを変革しようと考えている小売業に新たな可能性をもたらします。

サプライチェーンの統合や自動化は、小売業の戦略で優先すべき事項になっています

小売業の経営幹部

これまでよりも統合や自動化された環境を通じてサプライチェーンエコシステムの全関係者が相互にやり取りできるようになれば、ビジネスにプラスの効果を期待できる

86%

サプライチェーンの統合や自動化の実現に向けた明確な戦略を立てており、その戦略が収益の拡大や効率の向上、コストの削減に寄与すると確信している

81%

ベンダー、サプライチェーン、法人顧客の間でサービス環境の自動化を推進するべく、ソリューションの統合を進めている

44%

4. スキルギャップを埋める

デジタルトランスフォーメーションを推進していくなかで、小売業では新たなテクノロジーの能力を最大限に活用するためのカギとなる、デジタルスキルがますます必要になっていきます。ビジネス上の成果を達成するために、エコシステムパートナーと連携するなどして、これらのテクノロジーを活用する場合には、そのようなスキルの必要性が特に高まります。

しかし、デジタルスキル不足が原因で戦略目標の達成が危ぶまれていると、すでに41%の小売業が述べていることがベライゾンの調査で明らかになっています。一方、業種全体の平均では33%でした。ギャップが生じているスキルには、データ分析のスキル（小売業では40%、業種全体の平均では30%の経営幹部が不足と回答）や問題解決のスキル（小売業では36%、業種全体の平均では25%の経営幹部が不足と回答）などがあります。

スキルギャップを埋めるための戦略には、新たな人材を雇用して必須のスキルを獲得するという方法もあります。しかし、人材獲得の競争は激化しており、重要なスキルを有する人材の供給不足が懸念されています。そのため、「社内での人材育成」を行い、既存の従業員に新たなスキルセットを身に付けさせることが今後必須になると予想されます。学習や能力開発は、組織が将来に備えるための不可欠な要素になるのです。OECDで教育およびスキルディレクターの職にあるAndreas Schleicher氏は次のように述べています。「未来における素晴らしい職場は、素晴らしい学びの場になるでしょう。」

しかし、ベライゾンの調査によれば、現状の小売業は、他の業種に比べ、人材戦略やスキル戦略の導入が進んでいないように見受けられます。たとえば、継続的な従業員のスキル育成プランを導入していると述べた小売業は56%に過ぎません（業種全体の平均は67%）。従業員の能力開発への投資は、重要なスキルギャップの解消に直接役立つばかりでなく、別の効果ももたらします。従業員への投資が評価されることで、組織の魅力が増し、求める人材からの応募が見込めるようになり、今後の人材採用活動が後押しされるのです。将来のスキルニーズに対応するために、小売業は今この時点でそのための基盤の整備に着手しなければなりません。

世界経済の見通しが悪化する中で、多くの小売業が困難な局面を迎えています。しかし、この業界はここ数年の混乱を通じ、さまざまな教訓を得、レジリエンスを身に付けています。そして、これらの経験や能力を活かすことのできる大きなチャンスもこの業界には訪れているのです。テクノロジー主導による顧客中心のビジネスを展開するための取り組みを続けられれば、小売業には明るい未来が待っています。



41%

デジタルスキルの不足が原因で戦略目標の達成が危ぶまれていると述べた小売業の割合

