



未来のショッピングの準備はできていますか？

他の小売業者との差別化

IBM Institute for Business Value

エグゼクティブ・レポート

小売

IBM の支援

IBM では、お客様とのコラボレーションを行い、ビジネスにおける洞察力、詳細な調査と高度なテクノロジーを結集して、今日の急速に変化する小売環境において大きな優位性を確立するための施策を提供しています。ビジネスのデザインと遂行への統合されたアプローチにより、お客様が戦略を実行に移せるようにサポートをします。IBM は、マーチャンダイジング、サプライチェーン・マネジメント、オムニチャネル・リテリング、アドバンスト・アナリティクスのための包括的なリテール向けソリューションを駆使して、お客様が素早く価値を実現するお手伝いをします。IBM は、170 カ国に展開するグローバルな能力をもとに、小売業のお客様が、変化に備え新しく到来するビジネス機会を捉えるお手伝いをします。詳細については、次の Web サイトをご覧ください。ibm.com/industries/retail

変容する小売業

過去 15 年の間に、小売の世界には数多くの変化が起きました。技術革新、消費者ライフスタイルの変化、グローバルマーケットの拡大などの変化により、新たな機会とともに新たな課題がもたらされました。小売業の境界線が曖昧になり、新しいプレイヤーが小売業というゲームに参加できるようになりました。ゲームの勝者は、顧客の期待に応えるだけでなく、顧客の期待を予想しさらにそれを形作ることができる小売企業なのです。未来の小売企業とは、革新的ソリューションを産み出すテクノロジーを身につけて、顧客との関係を、購買体験を超える関係に拡大できる企業なのです。このレポートでは、小売企業がビジネスの将来像を再構想する戦略を提案します。

要約

小売業は世界で最もダイナミックで競争の激しい産業の1つです。経済、人口動態および技術という要素が、社会のあらゆる面で大きな変革を起こしていますが、多くの産業と同じく小売業も、これらの要素の強大な力を感じています。小売業は、新規参入企業がもたらすディスラプション(創造的破壊的)に直面して、一種の変身を遂げようとしています。新規参入企業は低コストで事業を立ち上げることで市場シェアを奪おうとします。小売業はまた、様変わりしたショッピングの世界に適応しようとしています。新しいことに貪欲な消費者が創り出した世界です。今日、消費者はいつでもどこでも買物ができます。家のソファで、職場の会議中に、地下鉄の中で。そして消費者はさまざまなチャネルを使って買物をします。店舗、売店、電話、タブレット端末、コンピューター、テレビ、ゲーム機器、そして近い将来、仮想現実や拡張現実の機器を使い始めるでしょう。

ビジネス戦略と事業運営の能力を包括的に見直すことが、小売企業が将来の成功への進路を決めるうえで必要なことだと考えます。しかし、新しい戦略、技術的イノベーションおよび顧客中心のオムニチャネル販売モデルなどのアイデアは、従来のビジネスで培った知恵と組み合わせなければなりません。最大の利益を上げながら、それぞれの顧



優れた小売企業は、顧客の期待に単に
応えるのではなく、顧客の期待を
予期し、形作り、それを超える。



ショッピング体験を個人化すること
は、近い将来、重要な競争上の
優位性になる。



明日の小売業者は、デジタル的に
統合されたインフラを使って、
チャンネルをまたがったシームレス
な購買体験を機敏に提供する。

客に最適なオムニチャネルの購買体験を提供する方策を探し出して決断することは、困難な挑戦です。

このレポートでは、小売企業にとってのビジネス必須事項を明らかにしていきます。顧客に理想的な購買体験を提供する機能を向上させ、そうすることで競合に勝利して繁栄するための処方箋です。小売産業における経験およびオムニチャネル・ショッピングについての知見をもとに、将来の勝者となるのは、次の3つの重要戦略に焦点を当てる小売企業であると考えています。

- 精通したデジタル機器で武装する消費者にとっての意味や価値に着目して、小売業自体を再考することで、破壊的な新規参入企業と戦うこと。
- 情報に基づいた購買判断の支援ができる新技術を活用して、顧客にパーソナルな特別の購買体験を提供すること。
- 進化する顧客の期待、事業の優先順位および技術革新に素早く対応でき、かつ現在と将来の事業運営を確実にサポートできるような、デジタル的に統合された企業を創造すること。

プレッシャーにさらされる小売企業

小売企業は、経済、人口動態、技術および業界動向の変化によって生じる潜在的な影響から身を守ろうと苦労しています。

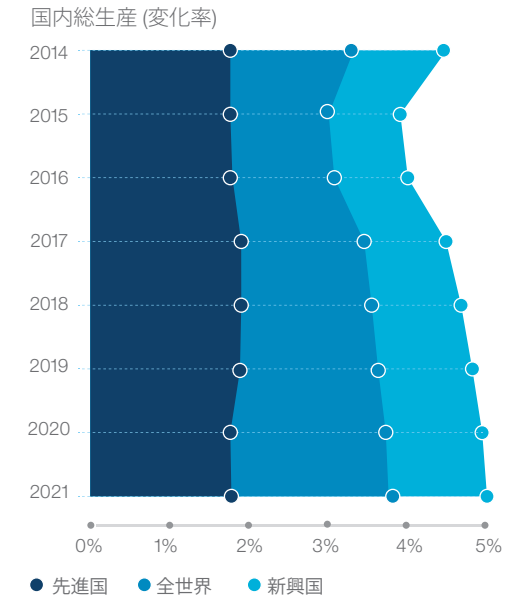
経済的要因:先進国の消費者は、状況の不透明感や経済的な不安の長期化から、より慎重な消費をするようになってきました。一方で、多くの新興国では、貧困層から中流層に移行する人口が増加し、消費が拡大しています。新興国のGDP予想成長率は、先進国の予想成長率を大きく上回っています(図1)。

人口動態:世界中で高齢化が進んでいます¹。同時に米国では、ベビーブーム世代に代わってミレニアル世代が最大の人口層を構成する世代になりました²。ミレニアル世代やZ世代のようなデジタルネイティブにとって、モバイル機器やソーシャルテクノロジーを使いこなし、いつでもデータを手に入れ、即座にコミュニケーションをとって協力しあうことが、習慣です。新世代のライフスタイルの変化に合わせて、デジタル消費者体験は常に変化しながら進化しています。そして小売企業もその進化への対応に備えなければなりません。

技術革新:最近発表されたGSMAレポートによると、2020年までに世界で70%以上の人々が携帯端末の通信サービスに加入することになります³。携帯端末機器の普及により、小売企業と顧客双方にとって、モバイル・エンゲージメントの増加が続きます。さらに、データサイエンス、コグニティブ・コンピューティングおよびモノのインターネット(IoT)の発達により、構造化データと非構造化データの両方からより多くの知見が得られ、小売企業は、特に店舗において、その知見を事業に活用できるようになります。これにより、オムニチャンネルでパーソナルな購買体験が飛躍的に進化するでしょう。

図1

成長市場のGDP成長率は、成熟市場のGDP成長率の2倍以上と予想される



出典: International Monetary Fund website. World Economic Outlook database. April 2016.

業界の変化: 小売業以外の業界での購買体験が小売業での体験への期待を形成するため、顧客の購買体験への期待は進化したままです。小売企業と顧客との関わりあいは、ますます協働的で個人的なものになり、それにより消費者の満足度が高まり、関係が親密化します。さらに、各業界の間の区別がますます曖昧になり、小売企業はさまざまな市場攪乱者(ディスラプター)との対峙を余儀なくされます。例えば、Amazonです。同社は最近まで一切の店舗を抱えずに、小売業界に旋風を巻き起こしました⁴。

将来の市場で成功するために小売企業がなすべきことは、小売に関するバリュープロポジションを再発見し、新技術を活用して顧客の買物体験をより個人化して差別化し、機敏かつ強固なデジタル基盤を構築することだと、考えています。あるソリューションが業界全体に有効であるような時代は終わりました。確かに、デジタル・トランスフォーメーションやアジャイル・インフラのような、業界全体に当てはまるコンセプトはありますが、それらのコンセプトの生かし方は企業ごとに異なります。あるセクターで有効なソリューションが、必ずしも別のセクターでも有効とは限りません。機敏かつ強固なデジタル基盤を構築することで、小売企業は、将来にわたってオムニチャネルの事業運営をサポートしつつ、変化する要求に対応していくことが可能になります。

同時に、基本に立ち帰ることも必要です。例えば、顧客の希望と要件をきめ細かく把握すること、商品や在庫情報に携帯端末からアクセスしたいという顧客の要望に応えること、要望の品物の在庫を確保すること、商品の受取や返品を円滑にすること、チャネルによらず一貫した買物体験を提供すること、などがあります。

ディスラプターとの闘い

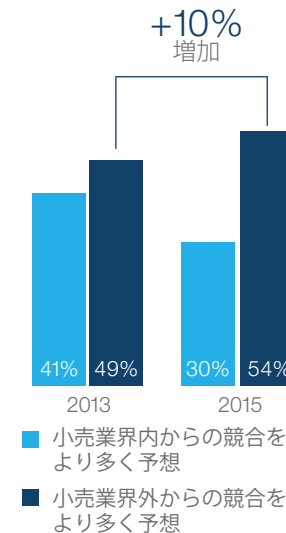
電子取引やオンライン・コマースの登場により、小売業への参入障壁は著しく小さくなりました。小売業は時期や場所を問わず開業できる事業であるため、確固たる地位を築いた小売企業でも、業界外からの競争に直面することが多くなっています(図2)。

今日多くの小売企業が自社の市場シェアの低下に直面しています。小規模なニッチ小売業者や突然の新規参入者に市場を奪われ、一方で、バリューやエンゲージメントについての消費者の期待の変化に対応を迫られているのです。小売企業にとって困難な課題は、小売業界の内部と外部の両方で生起している状況や出来事から、事業環境の激変が生じえるということです。

- 技術の進歩によって、小売業は地球規模の営みになり、消費者は世界中の小売業者と繋がります。ディスラプターは革新的な情報技術を活用して、小売業の新しいビジネスモデルや利益機会を産み出します。
- 産業を横断する形で、顧客体験の期待の収斂が進んでいます。消費者は生活のさまざまな場面で、優れた購買体験やサービスを経験しており、小売業においても同様な体験が繰り返されることを期待します。
- 競争力を維持し顧客を獲得するために、既存の小売企業が品揃えや商品カタログ、サービスの範囲などを拡大していくので、業態やセクターの違いが希薄になっています。
- 消費財生産企業は、バリューチェーンの中の小売企業を通さずに直接消費者に結びつくことで、従来小売企業が独占していた分野を侵食しています。

図2

小売企業の経営者は、業界内での競争より業界外からの競争を懸念



出典: IBM Global C-suite Study retail industry data.
IBM Institute for Business Value. November 2015.

新しい脅威と機会を速やかに認識のうえ適応していくために、小売企業は組織を俊敏で柔軟にする必要があります。ビジネスモデル、技術およびイノベーションへの取組を変えることが、どのように顧客満足度や競合優位性の向上に繋がるのかを、小売企業は熟慮しなければなりません。適応力の高い小売企業は、新規参入者より優位を保ち成功を維持します。それは、最大の投資対収益効果があり、対象とする顧客に最大の便益を提供できる変革の機会を、確実に捉えることができるからです。

勝利の処方箋の有効期間は、長くないかもしれません。だからこそ、小売企業は積極的な創造性を身につけ、常に自らを変革しなければなりません。そうすることで、消費者の期待やその他の地政学的、経済的、技術的要因の変化に対応できるのです。さまざまなディスラプターと対峙する小売企業に向けて、次のような方策を提案します。

ソーシャルメディアの活用

ソーシャルメディアは、小売企業成功のための重要な武器です。現在の顧客と潜在的な顧客両方が持つ見識、欲求および経験を知る窓口になります。顧客分析と消費行動のデータマイニングを統合することで、ソーシャルメディアを通じて得られる豊富な非構造化データの解析が可能になり、小売企業は、消費者それぞれに最適な買物体験を個別に設計して提供できるようになります。ソーシャルメディアを活用することで、小売企業は、自社にとって脅威となる市場破壊や新規参入者の到来に気づいて、遅れをとらないようにすることができます。

革新のための実験

新しいビジネスモデルを開発し実行するには、イノベーションとアイディエイションが必要です。変革は、顧客の期待やライフスタイルに焦点を当てて予測した将来像に適合するものでなければなりません。ところが、新しいトレンド、嗜好、革新的技術などを探求するために、顧客の参加を求めている企業はほとんどありません。小売企業がデザイン思考の原理に基づいてビジネス再編への実験的アプローチを採用するよう提案します。

このアプローチには、成功と失敗の両方を許容するという革新の文化を育む必要があります。小売企業の中にはイノベーション・ラボという形で、顧客を中心とする実験を構想した企業があります。これにより新しいソリューションをより迅速に実行に移すことができます。例えば John Lewis Partnership は、小売ビジネスの革新を促進するスタートアップである、JLAB を立ち上げました⁵。

協働的小売の構想

小売企業の CEO は、顧客、供給者および競合企業とさえ、協力したり関係していく方法を再考する必要があります。パートナー企業による新しいエコシステムでは、お互いのシステム、プロセス、データを使用することで、問題の解決と新しいビジネスモデルの推進に協働して取り組んでいます。エコシステムの一環として、参加企業は、自社単独では負担が過大なコストやリスクを、互いに分担することができます。実際、小売企業、生産企業、物流会社および他のサービスプロバイダーが、それぞれのビジネスプロセスやデータをリアルタイムですり合わせることで、製品の市場供給の短期化とオムニチャネル顧客体験の最適化を実現できるので、このような小売エコシステムに参画することは、死活的な重要事項になります。

2016 Customer Experience Index

IBM 2016 Global Customer Experience Index (CEI) 調査では、世界 23 カ国の 8 つの異なる小売セグメントから、ブリック・アンド・モルタルと小売専門の 550 社を抽出して調査を行った。この調査では、調査対象企業がどの程度効果的に顧客のオムニチャネルのショッピング体験への期待に応えているか、共通基準項目を使って評価を試みた。この調査では、覆面調査員がすべてのチャネルで実際の購入を行い、賢い消費者の観点から評価を行った。詳細については、次の Web サイトをご覧ください。

ibm.com/industries/retail/customer-experience

消費者の期待を形成する

顧客がすべての業界で革新的な顧客サービスのソリューションを経験するようになったので、小売の分野に対する消費者の期待が格段に高まっています。小売企業は、そのように高まる消費者の期待を理解し、迅速かつ機敏に対応していく必要があります。しかしながら、さらなる成功を求める小売企業は、単に消費者の期待に応えようとするだけでなく、その期待を能動的に形成することで一歩先を行くのです。

残念なことに、最新の IBM Consumer Experience Index (CEI) 調査によると、大部分の小売企業が、本当に統合されたオムニチャネルの消費体験を提供できるのは、まだ先のことなのです (補足参照: 『2016 Customer Experience Index』)⁶。歴史を見ると、小売企業の成功は 4 つの P を中心にもたらされました。Product (商品)、Price (価格)、Placement (立地)、Promotion (宣伝) の 4 つの P です。しかしながら、この中心はいくつかの要因で変化しています。それは、小売の価値提案の進化、顧客のニーズに自社のモデルをより良く適合させようとする小売企業の努力、コグニティブ・コンピューティングのような新技術の登場などの要因です。今後小売企業が顧客のクロスチャネルへの期待に応えようと努力する中で、小売企業の機能は 4 つの C を中心に築かれることになるでしょう:

- 一貫性 (Consistency): すべてのチャネルにわたったシームレスなショッピング体験の提供
- コンテンツ (Content): 正確かつ包括的な情報を簡単に入手する方法を顧客と関係先に提供
- 利便性 (Convenience): 顧客が望む方法で小売企業とのやり取りが実現可能に
- 状況的アプローチ (Contextual): 一人ひとりのニーズと要望に基づき、それぞれの顧客とのエンゲージメントを構築

CEI 調査の結果によれば、小売企業がこれら 4C の能力を獲得するためには、まだまだやるべきことがあるようです (図 3)。この調査では、覆面調査員が店舗を訪れて各企業の 4C それぞれに関する能力に点数をつけて評価した結果を、分析しています。調査対象企業全体の平均点は 4C のどの分野についてもすべて 50% 未満で、その中でも一貫性が最高で状況的アプローチが最低でした。

これらの能力を向上させるためには、優先順位や戦略の見直しが必要になるでしょう。この見直しの多くは、顧客とブランドとの関係を強化することに関連しています。顧客一人ひとりの嗜好、行動、期待をより深く理解することで、パーソナライズ化された豊かな経験を提供できるのです。ショッピング体験のパーソナライゼーションは、ショッピング体験を超える知識を得ることで促進されますが、小売企業が競争優位にたつためのポイントです。

顧客のショッピング体験への期待は、小売セクター全般で進化を続けます。顧客は一つの買物をする場合でも、複数の機器を使って複数のチャンネルを探索するので、オンラインとオフラインの違いはますます曖昧になります。顧客とより協働的で個人的な関わりを持つことで、顧客のブランド体験の質が向上し、企業との関係も良好になります。そして、新しいコグニティブ技術を活用することで、より広範囲の顧客情報が利用可能になり、小売企業は顧客とよりパーソナライズした方法で関わりを持てるようになります。

図 3

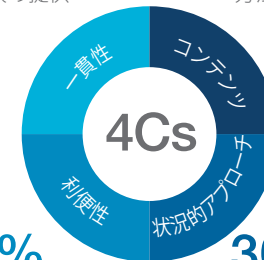
小売企業は、一貫性、コンテンツ、利便性および状況的アプローチにかかわる機能を強化しなければならない

49%

すべての接点にわたったシームレスなショッピング体験の提供

42%

正確かつ包括的な情報を簡単に入手する方法を提供



32%

顧客が望んだ小売企業とのやり取りが実現可能に

30%

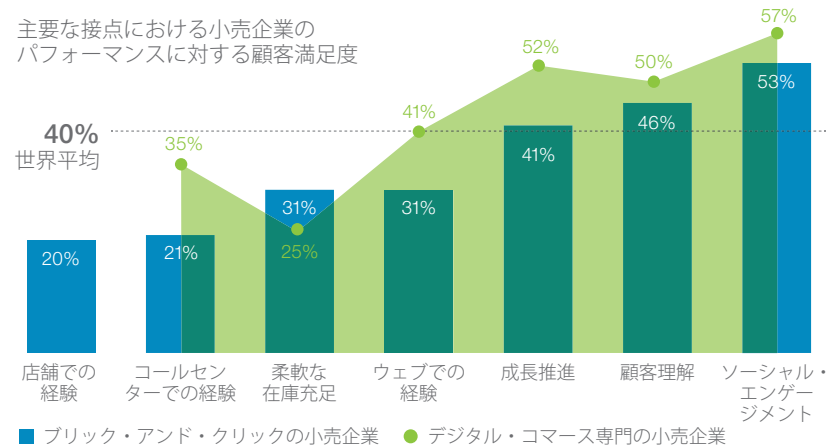
一人ひとりのニーズと要望に基づき、それぞれの顧客とのエンゲージメントを構築

出典: “IBM 2016 Global Customer Experience Index.”
IBM Consumer Industry. IBM 2016. <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>
注記: 小売企業の顧客の期待を形作る能力は、主として一貫性と状況的アプローチの機能に関わるデジタル的に統合された企業を創造する能力は、よりコンテンツと利便性の機能に反映される

顧客は迷路のようなデジタル世界の導き手として小売企業のサポートを求めています。このサポートとしては、情報に基づいた購入判断をするのに必要な情報をどのチャネルからでも手に入れる手段を顧客に提供することが含まれます。小売企業は、それぞれの顧客に応じた体験を、オンラインか店舗かにかかわらず、すべての顧客に提供する必要があります。CEI 調査によると、消費者は店舗等の現実世界で経験するサービスの水準に失望しているようです(図4)。ブリック・アンド・クリック小売業者は、現実世界での営業の質を向上させなければ、オンライン小売業との競争に負けてしまうでしょう。

図 4

顧客はブリック・アンド・クリック小売企業が提供するサービスに失望している



出典: “IBM 2016 Global Customer Experience Index.” IBM Consumer Industry. IBM 2016.
<http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>

小売企業が能動的に顧客の期待を形成する別の方法として、自らを顧客のライフスタイルに埋め込むことで、顧客が気づいてさえいない独特の感性や欲求を把握するという方法があります。しかし、このような方法を成功させるためには顧客情報へのアクセスが必要であり、そのためには顧客のブランドへの信頼が必要になるのです。顧客の信頼がなければ、小売企業は顧客を繋ぎとめておくことはできません。

小売企業が顧客の期待を効果的に形成するための事業戦略は、次のようなコンセプトを核にして構築していくと良いでしょう。

顧客の希望を知ること

対象とする顧客層に共通する強い欲求を認識しましょう。それは戦略的な決定や戦略の実施を導く光になります。コグニティブ・コンピューティングを取り入れましょう。それにより、顧客の理解とサービスの一貫性を向上させるために役立つ、より核心に近い洞察を得ることができます。消費者のニーズを理解し、そのニーズに応えられる組織を作り上げていくことに、戦略的投資を行いましょ。それは小売企業が競合の厳しい市場で勝ち残るサポートになります。

顧客のニーズを予測すること

いわゆる経験経済では、消費者は物を所有することより事を経験する方に購買力を多く配分します。顧客が所有しようと選択する商品は、ますます特別注文の品になっています。3D印刷機のような新技術の登場で、所有することの満足感が大きいパーソナライズ化された商品の選択肢が広がっています。

それ自体がひとつの経験であるような買物をしたいと考える消費者がますます増えています。消費者の期待の先を行くことで評判を得るためには、顧客に「すごい！」という驚きの要素を提供する必要があります。健康フィットネスや料理分野などを対象に、教室やクラブ形式で消費者が集まる参加型店舗が増えています。このように顧客どうしが関わりあう機会を提供することで、顧客のショッピング体験が豊かになるとともに、小売企業が販売者という立場を超えて顧客のライフスタイルの一部になります。顧客は、オンラインや実際の店舗と双方向で関係性をつくる小売体験を望んでいるのですが、そこでは、店舗環境と拡張現実が重要な役割を果たします。

すべての中心に顧客を据えること

すべての消費者が同じような線型のショッピング・ジャーニーを辿るものだという従来の認識は時代遅れになっています。小売企業のシステムは、多様な、また時には相矛盾するショッピング・ジャーニーのニーズに対応できるものでなければなりません。高度なパーソナライゼーション機能とリアルタイムのコグニティブ・データ解析を活用することで、世代概念や社会人口学に基づくセグメント化では難しい、個人化されたカスタマージャーニーを顧客に提供できるようになります。

オムニチャネルの小売方式は、顧客一人ひとりが唯一のチャネルとなるモデルへと、すでに進化しています。さまざまな力を与えられた顧客がショッピングの進化を促進するでしょう。小売企業にとって困難な課題は消費者の変容する買物習慣に対応することですが、それは、ニーズや嗜好に応じて顧客のブランドへの愛着心が変化するからです。

デジタルで統合された企業を創造する

現在から未来にわたって変わらないことは、消費者にとって意味と価値のある存在であり続けるために、小売業界は常に進化を続けるということです。小売業は未来においても独自の存在であり続けると当社は考えますが、その姿は大きな変貌を遂げるでしょう。

現在は、小売企業にとって、新しいビジネスモデルがどのようなものになるかを考える良い機会です。仕入と配送のネットワークをどのように再編成すべきか、またこれも難題ですが、ニーズに俊敏に対応できるインフラをいかに構築するか、小売企業は決断しなければなりません。小売企業はまた、経営指標や業績評価指標 (KPI) を、取引/店舗ベースの枠組みから顧客ベースの枠組みへとシフトさせる必要があります。

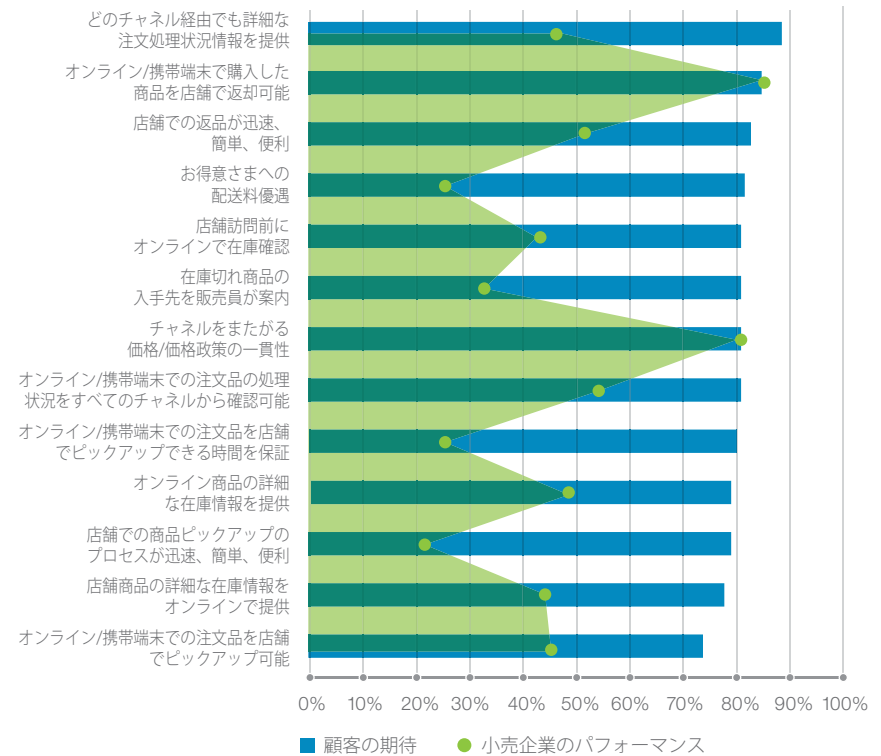
小売企業は、従来の「会社の一部をデジタル化する」という考え方を捨てて、「会社のすべてをデジタル化する」という考え方に移行しなければなりません。すべてのデジタル化とは、製品、マーチャндаイジング、マーケティング、販売/店舗、サプライチェーン、ファイナンス、情報技術戦略などのすべてを意味します。デジタル化は、従業員のデジタル化も含んでおり、スマートフォン、タブレット、ウェアラブルなどの携帯端末を使いこなして、従業員が顧客や商品情報に素早くアクセスできるようになります。ビッグデータ解析やコグニティブ技術を活用することで、顧客がショッピングに何を求めているかについての深い洞察を得ることが可能になり、販売員が顧客と接する時に、より価値のあるサービスを提供できます。

将来への準備をしっかりと行うために小売企業は、今、賢明な投資をしなければなりません。本来小売企業は効果の実証されていないソリューションへの出費を嫌うものです。2016年のCEI調査で明らかのように小売企業は「先行者」の業界ではありません。調査対象企業のほぼ70%が、「ファストフォロワー」に分類されています⁹。小売企業が求めているのは、適正な投資対収益が期待できる実証済みのソリューションであって、高価な見せかけだけのソリューションではありません。

採用するソリューションの優先順位は、適用可能性と利益効果を基準に決定すべきです。最新のIBM Consumer Expectations Studyは、消費者がショッピング体験のどの要素が最も大切だと感じているかを明らかにしています。この調査とCEI調査を照合することで、小売企業のパフォーマンス・ギャップが明らかになります(図5)¹⁰。

図 5

小売企業は、顧客の期待と企業のパフォーマンスのギャップを埋める必要がある



出典: “IBM 2016 Global Customer Experience Index.” IBM Consumer Industry. IBM 2016. <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>; 2016 IBM Consumer Expectations Study data. June 2016.

このギャップを埋めるために小売企業が行うべきことは、対象顧客のニーズを正確に把握し、そのニーズに応えるために行う投資を最大限活用することです。例えば、シームレスで一貫性のあるオムニチャネルのショッピング体験提供を促進するための投資がそうです。消費者にすべての接点でシームレスなショッピング体験を提供するためには、バックエンドのシステムを適正なものにすることを優先すべきです。

小売企業がデジタル的に統合された企業に脱皮しようとするとき、デジタル技術の適用を、マーチャндаイジングやサプライチェーン管理の向上のために考えるのと同時に、進化する将来の店舗像との関連で情報技術が果たせる役割も考慮する必要があります。

店舗の役割を再活性化する

高い運営コストに見合う店舗の役割とは何でしょう？2016年の小売売上総額に占める店舗での売上の割合は91%と予測されています¹¹。しかし、全世界の電子商取引の成長は予想より加速しており、2019年まで毎年2桁の成長率で拡大すると見込まれています¹²。電子商取引の成長が店舗売上の減少に繋がり、店舗運営コストの増加が将来収益を圧迫し始めると、店舗はブリック・アンド・クリック小売にとって手を焼く問題になりかねません。

店舗というコンセプトは、単なる販売の場所ではなく感覚的経験を提供する場所として考え直す必要があるでしょう。ポップアップ店舗、移動店舗、期間限定店舗などが重要な店舗形態になっており、店舗はより流動的になります。店舗は一つひとつ異なる役割を持つようになると思います。店舗は、ショールームであり、ブランド・マーケティングの手段であり、工場であり、それぞれの組み合わせでもあるのです。このような店舗の多様性を実現するために、顧客の行動軌跡をモニターするといったオンライン機能を店舗にも導入すべきです。これにより顧客満足度をあげる能力が向上します。

英国の小売企業が、顧客サービス向上を目指して、モバイル端末による新サービスを開始⁸

英国の、医薬品をベースとした健康美容関連小売企業である Boots UK は、顧客サービス向上のために、Sales Assist という新サービスを開始しました。このユニークなモバイルアプリは、オンラインと店舗双方の商品情報を統合することで、Boots 社員にとって、商品情報の取得やオンライン商品の在庫情報の検索が容易になり、顧客により良いショッピング体験を提供できるようにデザインされています。

Sales Assist はオンライン解析機能を備えているので、Boots 社員は、商品の仕様、人気、評価等の情報に即座にアクセスし、一般的な検索エンジンだけでなく、他の顧客の購入商品や最新のオンライン商品の情報に基づいて、顧客に商品を薦めることができます。店舗に商品の在庫がない場合でも、Boots 社員はこのアプリを使うだけで、最寄りの Boots 店舗に在庫がないかを確認したり、翌日には顧客の指定する店舗で商品を手入手できるオンライン注文の手段を顧客に提案したりすることもできます。

顧客サービスを向上させ、販売員の機能を拡充し、経営の質を向上させるためには、精巧で付加価値の高い技術を導入すべきです。例えば、商品棚に埋め込まれたビーコンや電子署名の技術を使うことで、買物客の携帯端末から位置追尾データが入手できるので、これにより顧客の行動パターンについての有用な知見が得られます。顧客行動パターンの分析に基づいて、より良い顧客体験を提供できる店舗レイアウトを検討できます。店舗内に設置されたビーコンが現実世界での顧客の行動を把握する手段となったので、オンラインでの顧客の行動データと組み合わせることで、次世代的な顧客体験を提供できる可能性が広がっています。

コンシェルジュの役割を担う店舗販売員は、店舗の差別化に加担することもできます。小売企業には、顧客が要求する高いサービス水準に対応できる人材を確保するための、人材管理システムが必要です。

販売員は携帯端末を駆使することで多種多様な仕事をこなすことが可能で(例えば運営関連、製品調査/比較検討、支払いなど)、これにより効率が向上し、顧客との時間を有効活用できます。ロボット工学の応用を試している小売企業も数多くあります。顧客体験に新奇さを加えたり雑務を処理させたりすることで、販売員が接客に集中できるようにすることを狙っています。ロボットは顧客と従業員のどちらのサポート用にもプログラミング可能です。また、店内の商品配列管理や在庫管理などの日常業務、店舗レベルのデータ収集業務、店舗の安全管理業務などのためにもプログラミング可能です。

ブリック・アンド・モルタルという店舗販売専門の小売企業においても、オンライン販売がもつ優れた特徴やパーソナライゼーション機能を最大限活用できるよう努めなければなりません。活用可能な機能としては、ゲームをしたりソーシャルメディアでやり取りしたりすることが可能なタッチパネル式双方向機能、店舗内体験を豊かにする仮想現実や拡張現実技術、在庫状況や取り寄せの可否をスマートフォンで確認できる機能などが考えられます。

コグニティブ技術の世界におけるマーチャンダイジングを再考する

小売企業はこれからも消費者の導き手としての役割を果たしていくでしょう。スタイル、デザイン、価値について消費者は小売企業のサポートを必要としています。嗜好、欲求、個人のアイデンティティに関する個性的な感性やビジョンを確立するためのサポートを、小売企業に求めているのです。しかし、これはこの話の半分にしかすぎません。小売企業は、差別化された経験と差別化された提案の両方の提供を追及しなければなりません。未来の小売企業は、高度化したマーチャンダイジング機能を活用して、顧客に特別なブランド経験を提供しようとしています。そうすることで、競合に打ち勝って自社ブランドに対する顧客の忠誠と擁護を獲得しようとするのです。

マーチャンダイジングは常に小売業の中心にある「技術」です。将来、熟練のマーチャンダイザーの役割は「デザイナー」から「編集者」へと変わっていくでしょう。トレンドの変化をいち早く感じ取り、なぜ消費者がそれらの方向に流れていくのかをより良く理解するために、非構造化データを集め、選り分け、解釈する「編集者」になるのです。マーチャンダイザーは、ソーシャルメディア機器を使って顧客と協働します。そのソーシャルメディア機器はコグニティブ技術を応用したマーチャンダイジング機能と連結しているので、新しい商品や地域独自の特注品などを開発できるようにもなります。これにより小売企業は、顧客一人ひとりとの親密で個人化された関わりを、多くの顧客との間で展開できるようになります。

技術を活用してサプライチェーンを最適化する

サプライチェーン (在庫管理および補充機能) は、オムニチャネル経験を構成する多くの要素を確実に届けるための鍵となる重要な機能です。当社の調査でも、多くの消費者がその重要性を指摘しています。それにもかかわらず、多くの小売企業は、オムニチャネルのショッピングが登場するずっと前に設計されたサプライチェーンを、手直ししようとするだけなのです。在庫管理の不手際は、従業員の生産性や顧客の満足度の低下、売上の喪失などの深刻な問題をまねき、会社の最大の課題になることもあります。

未来のサプライチェーンには、新技術とコグニティブ解析が必要になります。センサーなども含むモノのインターネット (IoT)、RFID を組込んだスマートシェルフ、先進的な解析機能などは、小売企業がサプライチェーン戦略を検討する際に、必ず考慮すべき要素です。IoT 技術と分析的解法を使うことにより、サプライチェーン機能がネットワークに接続されるので、在庫の動きをより正確に把握できるようになります。さらに、その過程で得られる新しい情報により、サプライチェーン機能はさらに効率化していくのです。在庫データを強力な解析ツールにリアルタイムで流すことにより、最適在庫水準を維持し製品ごとの正確な需要予測を行うことができます。さらに、天候などの地域データを使って地域ごとの状況、出来事、トレンドを予測するソリューションを活用することにより、最終段階での在庫水準や販売促進の調整が可能になります。

クラウドコンピューティングも未来の小売業で重要な役割を担うことになります。クラウドコンピューティングにより、低廉なシステムコストで経営の柔軟性を高める基盤を構築できるのです。先進的な開発プラットフォームをクラウド環境下で使うことで、迅速な市場実験、新規機能やアプリのテストや導入が促進されます。

小売業が直面する困難に立ち向かう準備はできているか？

今後小売業がどのような産業になっていくかを正確に予測することは不可能ですが、小売業の本質を変えてしまうようなパラダイムシフトが起こるのであると、当社では考えています。小売業の思考の枠組みは、具体的な商品に主要な焦点を当てた「何を売るか？」という観点から、グローバル化するサービス経済においてデジタル・コンテンツの販売を促進する「いかにして、顧客により良いサービスを提供するか？」という観点に、拡大していくでしょう。自社の将来を考える際には、次のような質問を自らに問いかけましょう。

- あなたの顧客が誰であるかを知っているか？顧客のブランド経験をパーソナライズ化できるか？顧客へのサービスを向上させるために仕事の仕方を変えることができるか？
- 顧客の期待を先取りしているか？あなたの顧客が欲しているものを本当に理解しているか？顧客の期待を形成することができるか？
- 店舗、マーチャンダイジング、サプライチェーンを含むデジタル的に統合された企業として、将来のオムニチャネル戦略に4Cを組み込んでいるか？
- 攪乱者の脅威とビジネスの機会を、それが到来する前に認識できるか？自社のビジネスにどのような防衛策を織り込んでいるか？
- あなたは、小売のエコシステムという新しい環境の中で、自社のビジネスモデルを適応させ、顧客や仲間と協働することができるか？

お問い合わせ

IBM Institute for Business Value Studyの詳細については、iibv@us.ibm.comまでお問い合わせください。Twitterアカウントは@IBMIBVです。調査カタログの閲覧または毎月のニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibvをご覧ください。

お使いのアプリ・ストアからスマートフォンやタブレット用の無料の「IBM IBV」アプリをダウンロードすると、IBM Institute for Business Valueのエグゼクティブ・レポートにモバイル・デバイスからアクセスできます。

変化する世界に対応する適切なパートナー

IBMでは、お客様とのコラボレーションを行い、ビジネスにおける洞察力、詳細な調査と高度なテクノロジーを結集して、今日の急速に変化する環境において大きな優位性を確立するための施策を提供しています。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Valueは、IBM Global Business Servicesの一部であり、公共機関あるいは民間企業の重要な問題に関して、事実に基づく戦略的な見識を経営者の方々に提供しています。

エグゼクティブ・スポンサー

Stephen Laughlin, General Manager, Global Consumer Industry, IBM Global Business Services

協力者

Eric Lesser, Cynthia Coulbourne, Greg Tolman, Colm O'Brien, Karl Haller, Patricia Waldron, Benjamin C. Baker, Kathy Cloyd, Joni McDonald, Kristin Biron

著者について

Simon Glass は、IBM Institute for Business Value のグローバル・リテール・リーダーで、IBM の小売業界業務のためのソートリーダーシップと戦略事業に関する調査研究の責任者です。事業戦略、オムニチャネル、事業変革、ビジネスモデル革新の分野で 25 年以上の経験があり、世界の主要な小売企業とも仕事をしています。過去 5 年間、IBM の Customer Experience Index の開発にも参加しました。連絡先は glasss@uk.ibm.com です。

Mark Yourek は、IBM の小売産業および消費財産業のためのグローバル・ソリューション・リーダーです。小売業全般で、ビジネスニーズに対応できるソリューションを、クライアントへ効果的に提案する業務の開発に取り組んでおり、IBM のソリューション・ポートフォリオ管理の責任者です。現在焦点を当てている分野は、オムニチャネルの小売、デジタル化とモバイル/IoT への移行、顧客理解に基づく顧客関係個人化のためのビッグデータ解析の活用、およびデジタルセキュリティの問題などです。小売/運送の産業分野で 20 年以上の経験があり、世界で幅広い企業にコンサルティングを行っています。連絡先は mark.s.yourek@us.ibm.com です。

Sashank Rao Yaragudipati は、IBM Global Delivery Centre のリテール・インダストリー・リーダーです。世界の小売企業クライアント向けソリューションの開発と提案の責任者で、ソリューションの対象分野は、顧客チャネル、デジタル変革、コグニティブ技術による強化、社会科学、サプライチェーン、技術運用などです。世界の多くの小売企業と 20 年の実務経験があり、課題分析、ソリューションの実施、fit-for-future portfolios のコンサルティングを行っています。連絡先は ysashank@in.ibm.com です。

注釈・出典

- 1 “World Population Ageing: 2015.” Department of Economic and Social Affairs, Population Division. United Nations. 2015. http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf
- 2 Fry, Richard. “Millennials overtake Baby Boomers as America’s largest Generation.” FactTank: News in the Numbers. Pew Research Center. April 25, 2016. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>
- 3 “The Mobile Economy 2016.” GSMA. 2016. <https://www.gsmainelligence.com/research/?file=97928efe09cdba2864cdcf1ad1a2f58c&download>
- 4 “The difference between Amazon and Alibaba’s business models.” Investopedia. August 2, 2016. <http://www.investopedia.com/articles/investing/061215/difference-between-amazon-and-alibabas-business-models.asp>
- 5 “What happened to John Lewis’s favorite startups?” The Guardian. July 7, 2016. <https://www.theguardian.com/small-business-network/2016/jul/07/whatever-happened-john-lewis-favourite-startups>
- 6 “IBM 2016 Global Customer Experience Index.” IBM Consumer Industry. IBM 2016. <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>
- 7 Ibid.
- 9 “IBM 2016 Global Customer Experience Index.” IBM Consumer Industry. IBM 2016. <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>
- 10 “IBM 2016 Global Customer Experience Index.” IBM Consumer Industry. IBM 2016. <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>; 2016 IBM Consumer Expectations Study data. June 2016.
- 11 “Worldwide retail e-commerce sales: eMarketer’s updated estimates and forecast through 2019.” eMarketer. December 2015. http://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_ECommerce_Report.pdf
- 12 Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2016

〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町 19-21
Produced in Japan
September 2016

IBM、IBM ロゴおよび ibm.com は、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。掲載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域で提供されているわけではありません。

本書に記載された情報は現状のまま提供され、商品性の保証、特定目的適合性の保証、および第三者の権利の不侵害の保証を含む、明示もしくは黙示のいかなる保証も適用されません。IBM 製品は、各製品の提供に伴って提示される同意書の条件に従って保証されます。

当レポートは一般的な助言のみを目的としています。当レポートは詳細な調査または専門的判断の行使の代替とされることを意図したものではありません。当出版物に依拠したことにより組織または個人が被ったいかなる損失についても、IBM は一切の責任を負わないものとします。

当レポートに使用されているデータは第三者の情報源から入手したものである場合があり、IBM は、データについて独自に検証、確認または監査を行いません。IBM は、データを利用した結果を「現状のまま」提供し、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。



Please Recycle

GBE03769-JPJA-01

IBM[®]