

# 店舗オペレーション 実践中

あなたはデジタル変革の真ん中に位置しています。

このアセスメントが変革の次の段階に進むための最善の手順を明らかにする一助になります。

- 先月のトレンドに基づいて店舗オペレーションをしています。単一ソースのデータを用いて運用を行い、近隣の状況は理解しています。
- 別々の場所にある顧客接点からデータは収集していますが、それを統合して顧客とのつながりをパーソナライズするにはいっていません。
- 従業員に関しては、基本的な役割を果たすのが容易になるツールをいくつか採用していますし、自由時間を与えているので、顧客体験に能動的に付加価値をつけることができます。
- 業務に持ち込まれる広範囲な新たな需要に効率的に対応できるテクノロジーを利用しています。



## 次の課題

変革を計画するにあたって、店舗の柔軟性を向上させて、顧客ニーズや需要をリアルタイムに予測し、対応できるようにしなければなりません。さまざまな外部ソースからデータを集めて、天気、人の往来、地域のイベントなどの複数の要素が需要を喚起する方法を理解しなければなりません。高度な分析を統合したこの手法によって、顧客ニーズをよりうまく予測できるようになります。従業員を強化するために新たなツールも利用すべきです。その結果、運用モデルは業務の要求に対応して予測、調整できるだけでなく、新たな売上チャンスとしても働きます。



## 行動計画

- ロードマップの詳細化:** デジタル変革とコスト削減のマップ作成を支援できる戦略パートナーを明確化します。戦略パートナーは自社のデジタルの強みを判断し、改善できる分野に優先順位を付けるのを手助けします。まずは小規模の「手始め」概念実証プロジェクトですばやく結果を実証しましょう。これで大きなプロジェクトに挑むときにも確信がもてるようになります。
- 店員をブランド・アドボケートに:** ブランド・アンバサダーの役割を果たす従業員を雇用し、教育し、維持します従業員にモバイル、ウェアラブル・デバイスを装備することで、顧客の購買履歴や製品知識などの洞察を提供します。お勧め商品を提示して、クロスセル、アップセルに可能にします。従業員はどこにいても、チャット、テキスト、電子メール、ビデオなどでお客様に対応できます。
- お勧め商品を地域に密着させる:** 場所、品揃え、コンテンツ、価格、サービスなど店舗のあらゆる側面を継続的に地域の生活圏のダイナミクスに合わせます。天気、人の往来、地域のスポーツや音楽イベントなど複数の要素について外部ソースからデータを集めて、これらのイベントの消費者の行動に対する影響を理解し、需要をうまく予測します。
- 店舗スペースについて再考する:** 店舗の概念を物理的な空間から、消費者の行動に応じて調整できる物理的な要素とデジタル要素を持ったプラットフォームに変化させます。クラウドベースのアプリケーションと機械学習でeコマース・サイト、サードパーティの市場データ、IoT行動追跡センサーなどのソースから行動可能な知見を引き出せます。電子棚札やデジタル・サイネージなどの対話型デジタル・ディスプレイは関連情報や価格情報を顧客に伝えます。過去の購買履歴に基づいてパーソナライズされたお勧め商品も提示できますし、購買行動についての有用な情報も集められます。

詳細はこちら: [ibm.com/retail-operations](https://ibm.com/retail-operations)

## 展望

従来型店舗は変革のさなかにあります。従来型の小売業が店舗の強みや実験的な取り組みを活かしながら、買い物ストレスの少ない、テクノロジーを活用した買物体験を提供することで顧客とこれまでにない繋がりを構築しており、その結果、スペースやレイアウトは変化しています。店舗は、販売チャネルとしての従来の役割に加えて、配達やフルフィルメント・センターを担うようになっています。



実のところ、「店舗」の定義が変わっています。今では従来型とデジタル型の両方の小売ブランドが新しいマーケットを試すための「ポップアップ」や期間限定の店舗もあります。食料品店や大規模店の「店舗」の中にはオンライン注文品を受け取るロッカーやタワーが設置されているところがあります。これによって、店舗で追加購入をすることが多いオンライン買物客の足を店舗に向かわせます。小売業は店舗で新たなサービスを試みるだけでなく、店舗で開催する料理教室などのソーシャル・イベントやDIYガイドなどのオンライン・コンテンツを通じて消費者の購入前後にもサービスを提供することにより、自社ブランドを差別化し、ブランド・コミュニティを育てる方法を探しています。

競合のほとんども貴社と同じ段階にあります。多くの小売業がオンライン注文と店舗受取といったサービスを開始するなど、デジタルとリアルとの融合を始めていますが、いまだに当日の自宅への配送にこだわっています。小売業はデジタル体験の強化、データ収集ソリューションをいくつも試してはいますが、まだ成果を出せず、黒字化に苦闘しています。さらにテクノロジーは全般的にまだ柔軟性に欠けており、運用コストもかさみます。ほとんどの場合、たいしたROIも得られていません。

支払方法に関してアジアがヨーロッパや北米よりもかなり進んでいることには注目する価値があります。アジアの小売業はモバイル・アプリによる支払を提供し、顔認証で身元を確認しています。

## 課題

- **価格圧力の増加:** 店舗の近代化には費用がかかります。一見少額でも、チェーン全体の店舗数を掛け算するとかなりの額になります。

このため、新しいイニシアティブには短期間での投資対効果が求められます。さらに、価格にますます敏感になってきている消費者の圧力が粗利益を圧迫します。

- **消費者の期待の変化:** 巨大なオンライン市場が消費者にとっての「価値」を再定義しました。

消費者は今では価格と在庫の有無だけでは購入を検討していません。レビューなどコミュニティのフィードバック、仕様や比較チャートなど、商品に関する詳細コンテンツも期待しています。



消費者は実店舗での買物の際にも同じ期待を持ち込みます。

- **テクノロジーの選択:** クラウドベースのソリューションから店舗の従業員を強化するハンドヘルド・モバイル・ツールまで、店舗における顧客体験を最新のものにするためには目眩がするほどずらりと並んだテクノロジーが必要です。

最大の効果をあげるためにどのテクノロジーを導入するかという選択は難問ですが、テクノロジーへの短期的な投資で一時的に利益が減るので、投資回収の時期を理解することも同じように難問です。



# 視点を変える

## デジタルとリアル店舗を融合する。

**課題：**中国のスーパーマーケット・チェーン Nourish社は最近65店舗を開店して、競合の多い市場で目立つために消費者に食品購入の新しい体験を提供したいと考えました。

**ソリューション：**Nourish社はデジタルとリアル店舗での購買体験をハイブリッド化して、顧客が顔認証テクノロジーを利用して、スマートフォンで買物、食事、商品の配送指定ができるようにしました。

モバイル・アプリはビッグ・データ分析を利用して、購買の嗜好性を記憶し、パーソナライズされたレコメンデーションを行います。

## 顧客の購買体験をパーソナライズする。

**課題：**Potter Paints社の顧客が直面した問題は、どの色が自分の家に合うのか、イメージできないので、数千の塗料色からどれを選べばいいのかわからない、ということでした。

**ソリューション：**Potter Paints社は色の可視化アプリを作りました。色のマッチング・テクノロジーを利用して、人々のお気に入りの写真を評価して、一人ひとりに合わせた色パレットを作り、これにPotter Paints社の塗料を対応させたのです。

このアプリによってユーザーは自分の家の写真をアップロードして、さまざまな色の塗料を試して、日光や人工光でどんな風に見えるのか、つかめるようになりました。このアプリは350万人近くがダウンロードしました。

今後2年間に実店舗や販売スペースを増やす計画のある小売業は22%にすぎません。

出典：2017 IBM Institute for Business Value study, “Next-Generation Retail Store Performance Data and Benchmarking Database.”

全世界の小売業のエグゼクティブ12,800人への調査によれば、71%が商品ではなく、顧客体験が今後数年間は重視されると予測しています。

出典：IBM Institute for Business Value + Oxford Economics Report, “Retail Incumbents Strike Back.”

店舗を1つ開店すると、その地域でのその小売業者のWebサイトのトラフィックは、開店前と比較して平均37%増加します。

出典：“The Halo Effect:How Bricks Impact Clicks.”ICSC. <http://reports.icsc.org/thehaloeffect>

新興ブランド(創業10年未満)では、新店舗の開店はWebトラフィックを平均45%増やします。  
同上。

