

**strategy&**

Part of the PwC network

---

# 消費財業界における COVID-19のビジネス インパクトへの対応 (日本版)

Strategy&  
2020年6月





# 消費財・小売業界の現在地

- Covid-19(新型コロナウイルス感染症)は、過去数十年におけるどの危機よりも甚大な影響を、消費財・小売業界にもたらしている
- Covid-19感染拡大以降、この数カ月の間、消費財・小売関連各社は消費者と従業員を守るための取り組みにフォーカスしてきた
- Covid-19影響下での生活が新たな局面を迎える現在、先行き不透明な状況下であっても、各企業は中長期的な成長に向けたアクションを推進することが求められている

# Agenda

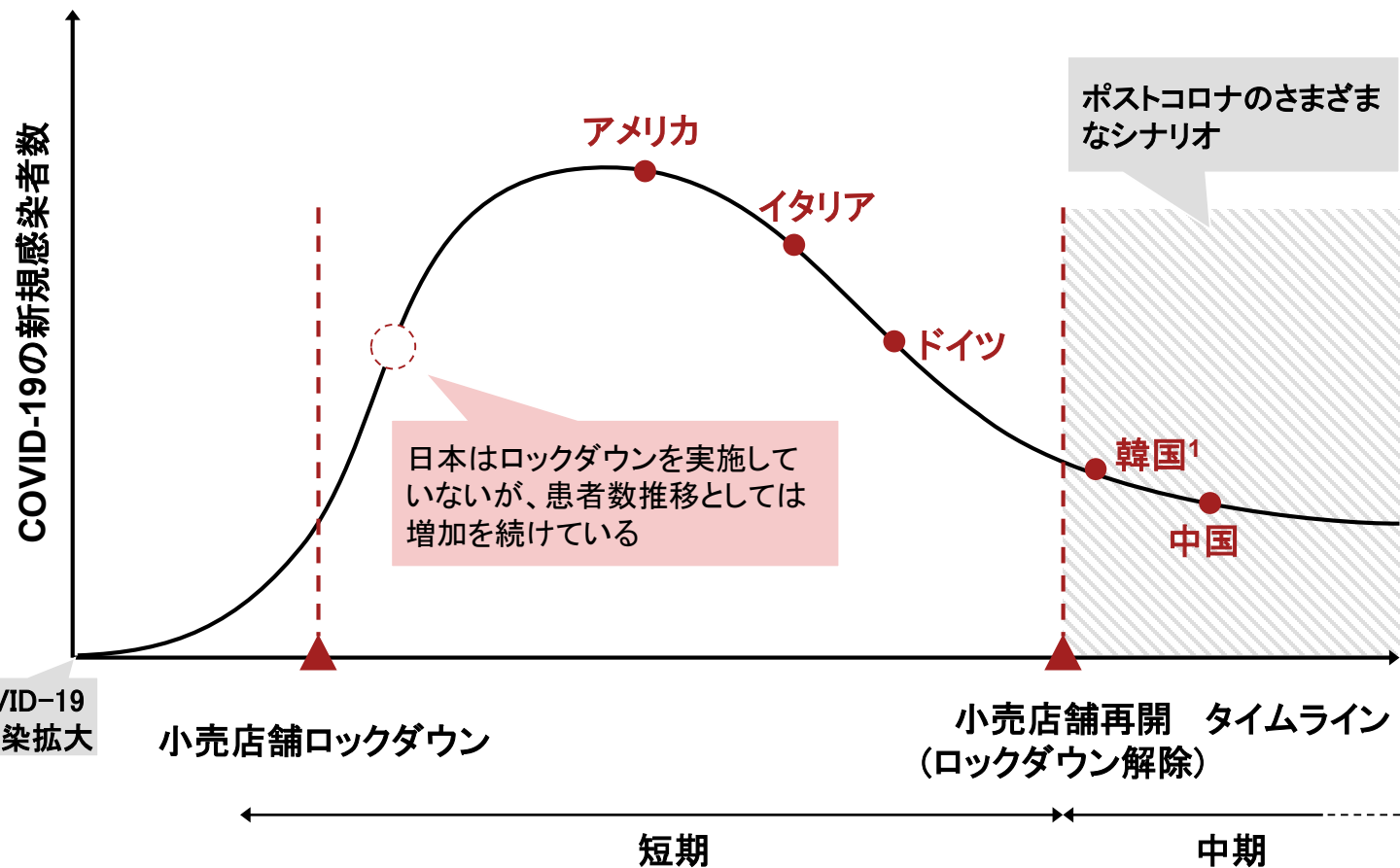
---

1. 消費財・小売業界におけるCOVID-19の影響

2. 日本の消費財メーカーのニューノーマルにおける競争優位性の確立

# 中国・韓国は感染収束に向かっているが、COVID-19感染拡大の影響は欧米の小売業界に及ぶ

## COVID-19感染拡大の現状（4月中旬現在）

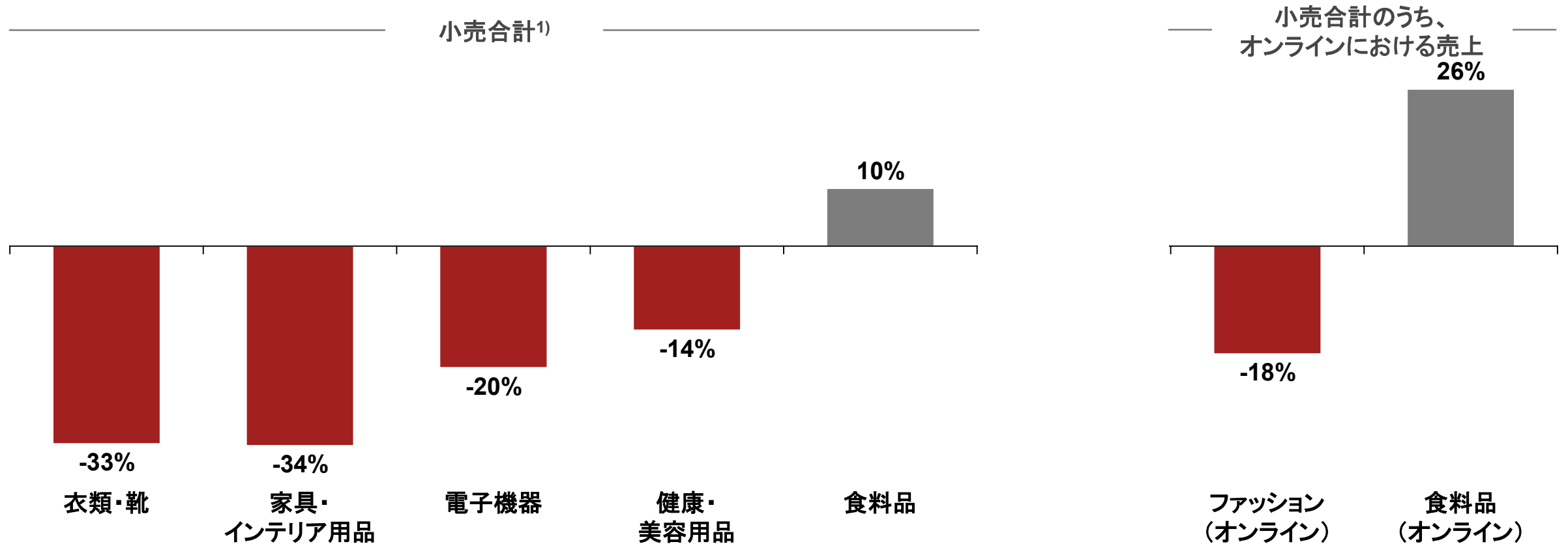


## 考察

- ほとんどの国で同様のパターンを辿っており、感染が指数関数的に急増した後、効果的な対策により減速
- 営業自粛や自主隔離等の対策が開始されれば、小売業者への影響が現れる
  - 中国や韓国では既に小売店舗が通常営業に戻りつつある。一方で、欧米の小売業は依然影響を受けている
  - 日本ではロックダウンが実施されていないが患者数は増加しており、外出自粛・在宅勤務によって小売業へ影響が出始めている
- 但し、一度ロックダウンが解除された後においても、再度ロックダウンの可能性を想定する必要がある

# 感染の影響が先行する中国では、非日用品の売上が軒並み減少する一方、食料品の増加やオンラインへのシフトが顕著

中国における小売売上へのCOVID-19の影響（2020年2月時点でのカテゴリ別小売売上成長(%)）



1) オンライン販売を含む  
出所: 中国国家统计局のデータをもとにStrategy&が分析

# 商品カテゴリと小売の販売チャネルによってCOVID-19の影響の規模が変わる

概念的

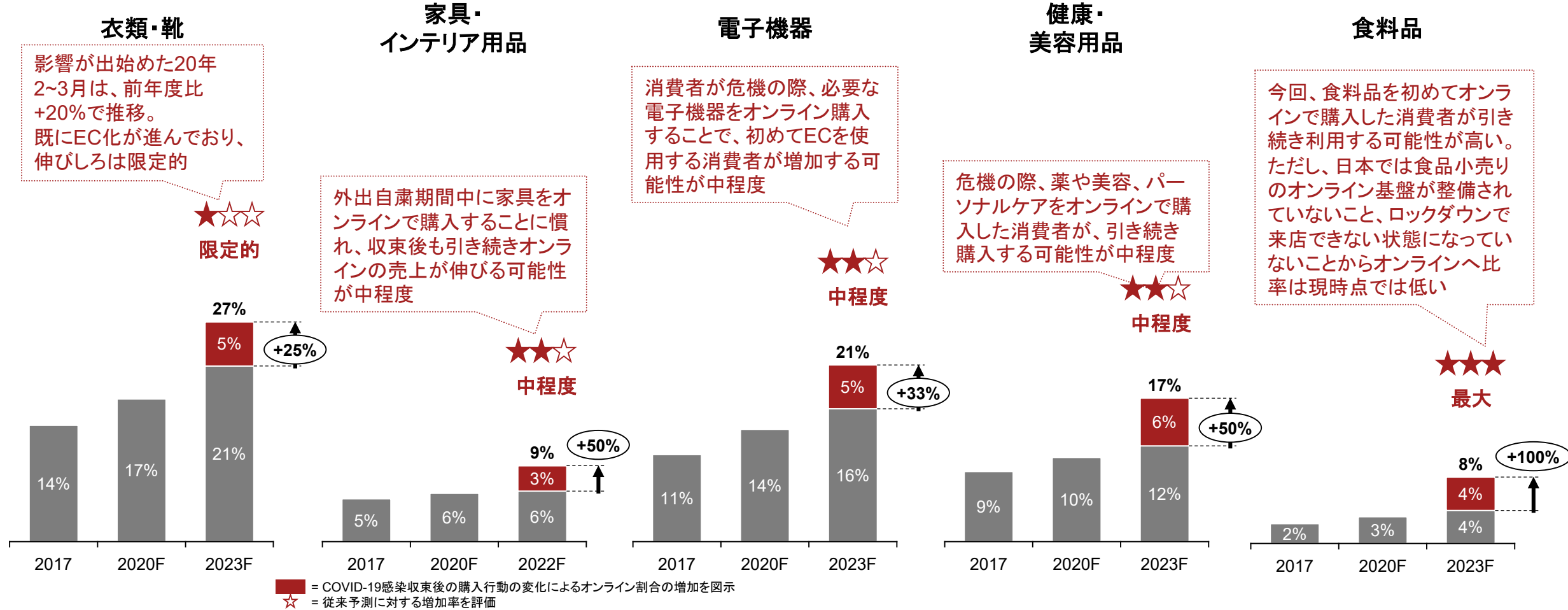
## COVID-19の商品カテゴリと販売チャネルに応じた事業への影響

	衣類・靴	家具・インテリア用品	電子機器	健康・美容用品	食料品
<b>実店舗</b> 外出自粛制限や食料品以外の店舗における消費者の来店が減少し、売上が急減	“店舗のロックダウン” › 70~100%の売上減という深刻な影響 › 事業継続のための短期的措置が必要	“ECへのシフト” › 消費者需要が減少、オンラインチャネルへの移行 › 「危機モード」でのEC事業が必要			“食料・雑貨の買占め” › 需要パターンの変化 › サプライチェーンが混乱するリスク › 事業の安定化が必要
<b>オムニ・チャンネル</b> オンライン・チャンネルへの急速なシフトに対応し、ECの運用を「危機モード」にする必要がある					
<b>EC</b> 実店舗における売上減を部分的に取り戻すことができるが、非典型的な需要パターン(装束剤、健康用品等)に対処する必要がある					

# 感染収束後も、消費者がオンラインチャンネルに留まると考えられ、EC市場は引き続き拡大する見通し

## COVID-19の日本のEC市場への影響の推計

### 総売上高に占めるカテゴリーごとのオンラインチャンネル割合(%)



# Agenda

---

1. 消費財・小売業界におけるCOVID-19の影響

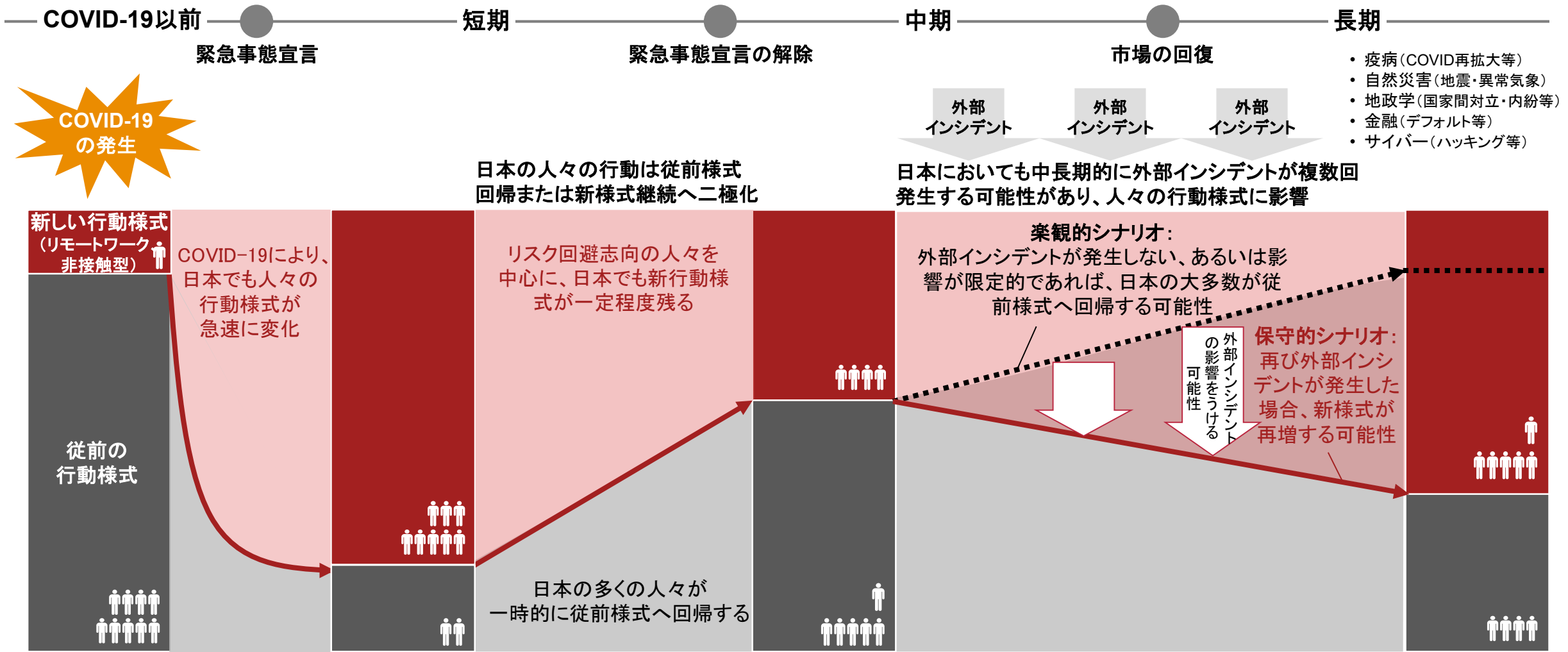
2. 日本の消費財メーカーのニューノーマルにおける競争優位性の確立



# COVID-19が一過性でないシナリオも想定され、変容したメガトレンドの長期的な継続を前提に準備が必要

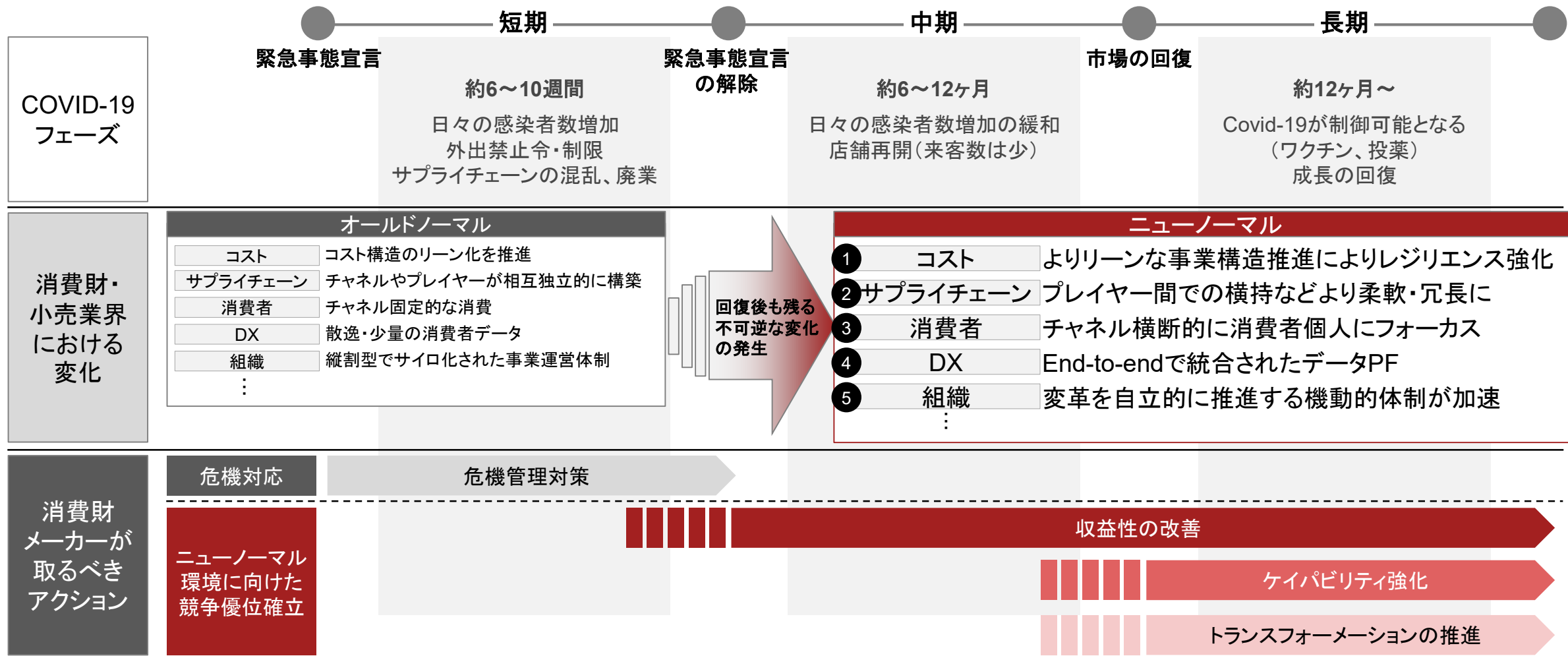
## 日本における人々の行動変化の想定シナリオ

概念的



# 今後定着が予想されるニューノーマルに対し、企業は短期的な危機対応だけでなく、中長期的な競争優位確立の観点でもアクションを取る必要がある

## 日本の消費財・小売業における変化と各企業が取るべきアクション



# 消費者の生活スタイル、チャネルシフト等、COVID-19の影響に伴うトレンドの一部は、不可逆なニューノーマルとして中長期的に根付く可能性

## COVID-19による消費財・小売業界における日本のトレンド

■ : 要素項目

	短期的なトレンド	中長期の不可逆的なトレンド
<b>Operation and Supply chain</b> オペレーションとサプライチェーン	<b>暫定的な危機対応オペレーションの推進</b> <b>オペレーション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>小売における従業員の安定確保の徹底</li> <li>リモートワークの増加と必要備品の手配</li> </ul> <b>コスト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>実作業スタッフの休業要請等によるコスト圧縮</li> </ul> <b>サプライチェーン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>特定商品に対する需要変動の増大と、主に物理チャネルにおける在庫不足</li> </ul>	<b>レジリエンス強化とオペレーションの柔軟化</b> <b>オペレーション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>需要変動に応じた店舗運営(品揃え、店員数等)の柔軟化</li> </ul> <b>コスト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>継続的なコスト削減を通じた収益力の向上</li> <li>必要に応じた投資をただちに行う資金の確保</li> </ul> <b>サプライチェーン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内海外問わず、最適な流通経路を選択できる柔軟かつ冗長なサプライチェーンの整備</li> </ul>
<b>Customer and Revenue</b> 顧客と収益	<b>チャネル・カテゴリー・ブランド・価格面の消費シフト</b> <b>チャネル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生活圏での消費が増加</li> <li>飲食店の業績悪化、実店舗数の減少</li> </ul> <b>カテゴリー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>日用品購買が増加するも、贅沢品の消費減</li> </ul> <b>ブランド</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>在庫不足により購入確実性がより重要に</li> </ul> <b>価格</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>値引き販売から定価販売へ</li> </ul>	<b>新たな消費の定着と消費者接点の重要性増加</b> <b>チャネル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>複数チャネルを活用した消費の定着</li> <li>EC利用普及によるD2C事業の拡大</li> </ul> <b>カテゴリー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>家庭での日用品ストックが常態化</li> </ul> <b>ブランド</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者との直接接点増加によるブランド強化</li> </ul> <b>価格</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>価格構造が変化</li> </ul>
<b>Focus on Data</b> データへのフォーカス	<b>トランザクションデータの増加</b> <b>データ収集</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>EC利用拡大、およびキャッシュレス利用の増加に伴う、取得データの増加</li> </ul> <b>データ活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>データの分析内容は従来のチャネル分析等の水準にとどまり、活用は限定的</li> </ul>	<b>データ活用による競争優位性の確保</b> <b>データ収集</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>データ共有に関する業界横断的プラットフォームの整備とデータ収集の加速</li> </ul> <b>データ活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各社、データの分析とこれを通じた示唆導出能力の向上に向けた投資を行う</li> </ul>
<b>Head Office Functions and Work Force</b> 本社機能と労働力	<b>当座資金の確保と事業活動の見直し加速</b> <b>経営方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各部門をベースとした危機対応体制の構築</li> <li>当座の運転資金確保を優先</li> </ul> <b>業務</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>対面での店舗商談中止と、主に食料品における販促・棚割り等の活動停止</li> </ul>	<b>事業運営体制の柔軟化・機動性向上</b> <b>経営方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>変革推進に係るプランニングの実行</li> </ul> <b>業務</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内業務DXの推進による、営業・流通管理業務の効率化</li> </ul>

## 国内消費財・小売業界のニューノーマル

1	<b>コスト</b> レジリエンスの重要性増加 難局面でも収益化を可能とする リーンな事業構造の構築
2	<b>サプライチェーン</b> サプライチェーンの流動化 自社内のみならず、業界横断での サプライチェーンの構築
3	<b>消費者</b> チャネルフォーカスから 消費者個人フォーカスへ 消費者とのダイレクトな関係を強化
4	<b>DX</b> 業界横断的な デジタルインフラの活用 消費者特性データの共有PF整備と これに伴うデータ活用の活発化
5	<b>組織</b> 柔軟・機動的運営体制への 変革が加速 外部環境の変化に適応可能な 部門横断型イニシアチブの整備

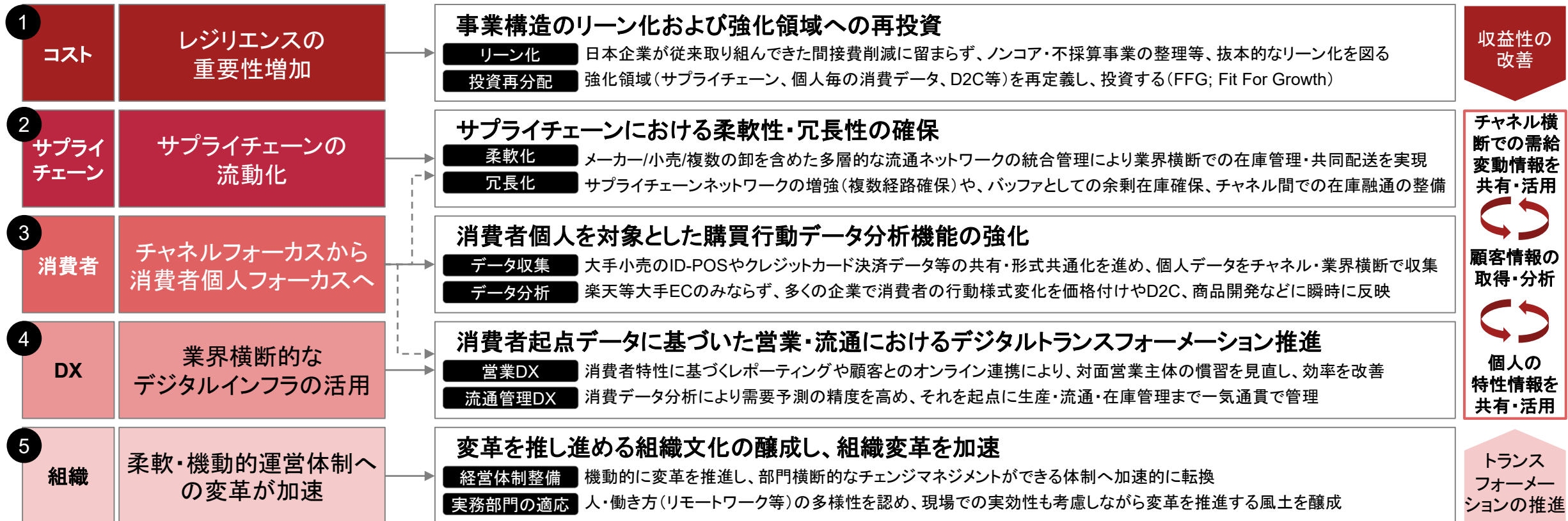
# ニューノーマルに適応したリーンな組織、消費者特性の分析能力等を有した企業が、ポストコロナ環境下で競争優位を確立できる

## Strategy&が考える日本におけるCOVID-19対応事業変革プロセス

### 国内消費財・小売業界の ニューノーマル

### ニューノーマル環境下で競争優位を確立するための事業変革プロセス

■ : アクションの方向性





# 不連続な環境変化に対応するため、消費者にフォーカスしたビジネス変革を推進する必要がある

- 日本の消費財・小売業界では、従来の日本の消費者の行動様式・ニーズに合わせて、提供価値向上に取り組んできた。一部の企業では、国内マーケットで培った基盤を活かして、海外にも展開してきた
- 現在、COVID-19がもたらした不連続な環境変化は、不可逆的な 'New Normal' として中長期的に定着する可能性があり、先行き不透明な状況ではあるものの、大きな変化に備えるべきである
- 特に、消費財業界では、国内マーケットにおける消費者の生活様式や購買行動の変化に目を向け、消費者との新たな関わり方や提供価値を模索しなければならない。そして、成長分野への投資、コストの再分配、イノベーションの創出へとつなげる必要がある

“

私たちStrategy&は長年にわたり、日本における消費財・小売業界の知見およびグローバルネットワークを活かし、お客様をサポートして参りました。企業様ごとの事業内容に合わせた対策の優先順位や実行のプランニングについて、ディスカッションを設定させていただきますので、お気軽にご相談ください

## R&Cチーム

ヴェレトフン スティーヴン  
パートナー(東京)  
[steven.veldhoen@pwc.com](mailto:steven.veldhoen@pwc.com)

岡野 卓郎  
ディレクター(東京)  
[takuro.okano@pwc.com](mailto:takuro.okano@pwc.com)

唐木 明子  
パートナー(東京/UK)  
[akiko.k.karaki@pwc.com](mailto:akiko.k.karaki@pwc.com)

ラケシュ マニ  
ディレクター(東京)  
[rakesh.r.mani@pwc.com](mailto:rakesh.r.mani@pwc.com)

岸本 義之  
シニア・エグゼクティブ・アドバイザー(東京)  
[yoshiyuki.kishimoto@pwc.com](mailto:yoshiyuki.kishimoto@pwc.com)

## お問い合わせ

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)  
[info.japan@strategyand.jp.pwc.com](mailto:info.japan@strategyand.jp.pwc.com)  
<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

# PwC Strategy& の支援概要

## PwC Strategy& の支援



小売・消費財業界に共通した、5つの特徴的な提供価値に焦点を当てています。

1. D2C
2. オムニチャネル
3. サプライチェーン・事業戦略
4. ターゲットオペレーティングモデル設計
5. ビジネス主導のIT変革



世界をリードする小売・ブランドの価値創造に向けた取り組みにおいて、豊富な経験を有しています。



地域に特化したグローバル小売・消費財(R&C)チームを有しています。

クライアントのニーズを最適な形で満たすグローバルなチームを組成し、業界についての深い知識、高いケイパビリティ、世界各地に広がるネットワークに裏付けされた見識を提供します。

~ 全世界の小売  
コンサルタント  
約6,900名



多数の出版物やレポートなどにより、クライアントに有益な洞察や知見を提供しています。

Strategy that works



Fit for Growth\*



\*Fit for Growth は、PwC Strategy&の米国における登録商標です。

# Thank you

---

© 2020 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity.

Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.