

strategy&

Part of the PwC network

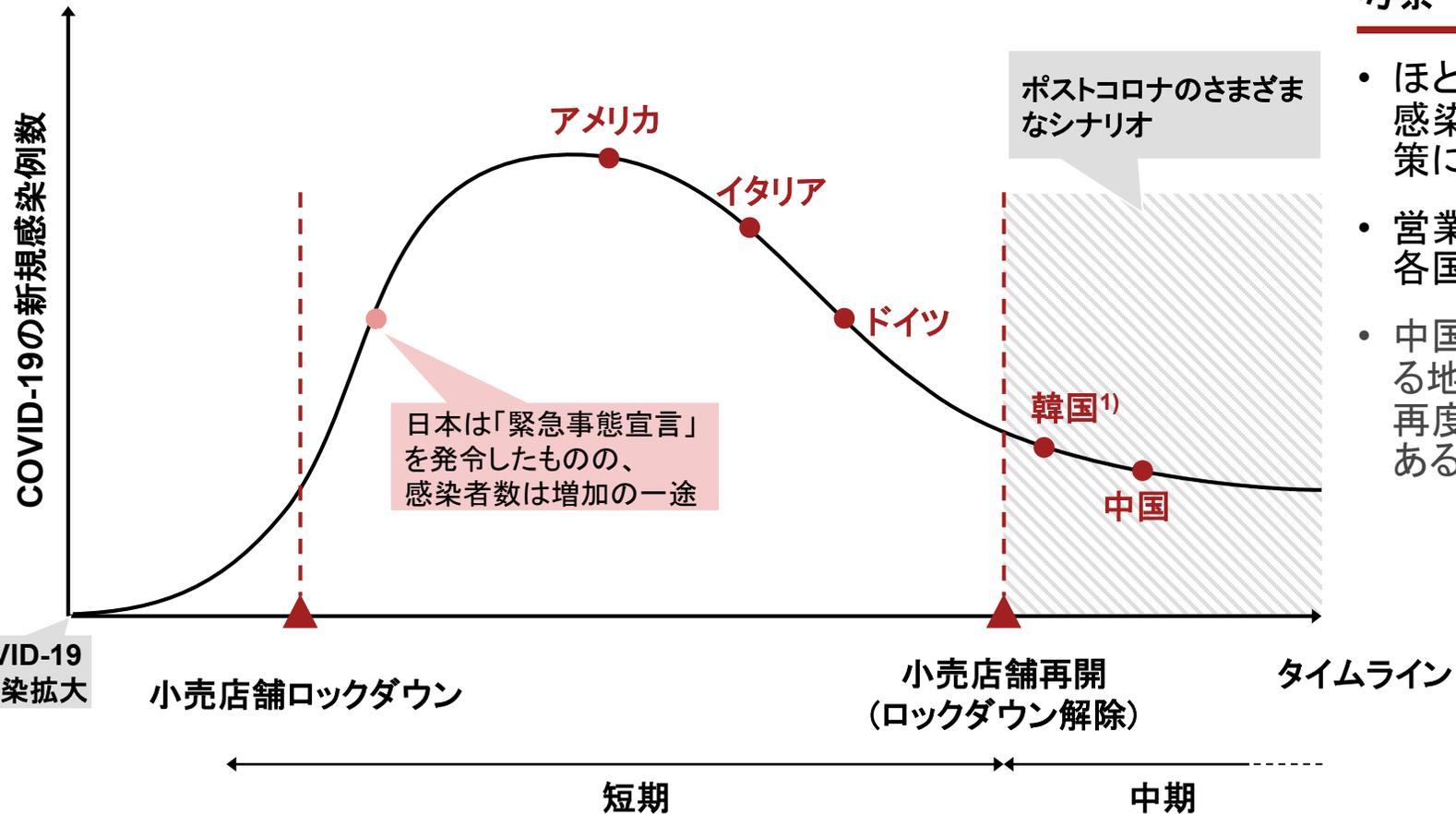
小売業界における COVID-19のビジネス インパクトへの対応

PwCコンサルティング合同会社 Strategy&
2020年5月



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の開始により、各国の小売業者へ影響が現れている
- 中国や韓国のように既に通常営業に戻りつつある地域もあるが、完全収束まで数年にわたり、再度のロックダウンの可能性を想定する必要がある

1) 韓国は大規模なロックダウンは行わなかった

世界では、感染拡大が小売業のサプライチェーンにさまざまな角度から影響を及ぼしている

COVID-19のサプライチェーンへの影響

物流

国境閉鎖とそれに伴う長距離交通渋滞、物流ハブ(港湾、空港など)の閉鎖により、長距離輸送や国際輸送の物流障壁が増加



調達

労働時間の短縮、従業員の感染、工場閉鎖等に伴い、仕入先の確保に影響
各国の都市封鎖、原材料不足、リードタイムの長期化等の影響でサプライチェーン全体が破綻



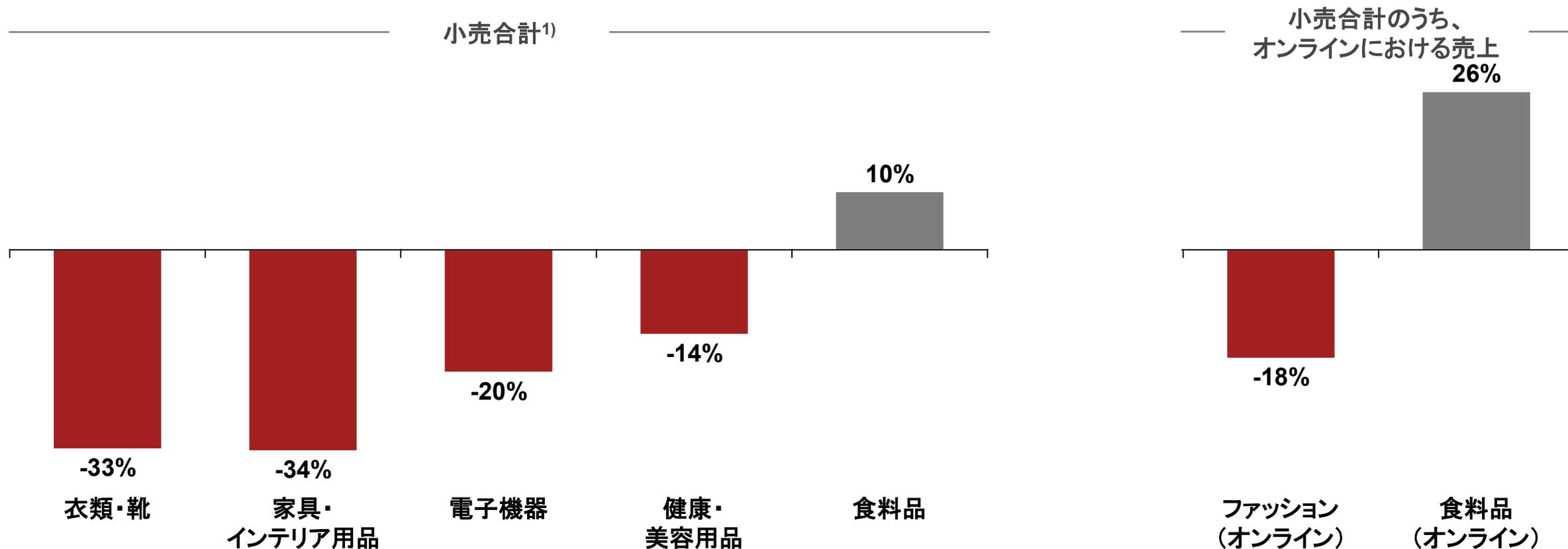
需要

特定の商品(消毒剤やマスク、長期保存が可能な主食)の需要が急増
他方、他商品の需要が低減(旅行用品、ファッション等)



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、食料品の売上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

商品カテゴリー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

COVID-19 の商品カテゴリー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
<p>実店舗 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</p> <p>オムニチャンネル 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</p> <p>EC 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(消毒剤、健康用品等)に対処する必要がある</p>	<p>“店舗のロックダウン”</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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 	<p>“ECへのシフト”</p> <ul style="list-style-type: none"> › 消費者需要が減少、オンラインチャンネルへの移行 › 「危機モード」でのEC事業が必要 			<p>“食料・雑貨の買占め”</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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 › 運営の安定化が必要

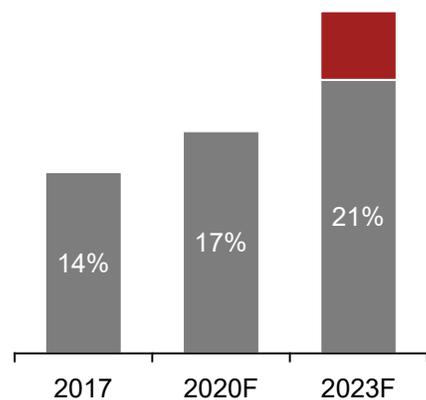
感染収束後も、消費者はオンラインチャンネルに留まると考えられ、EC市場は引き続き拡大する見通し

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(%)

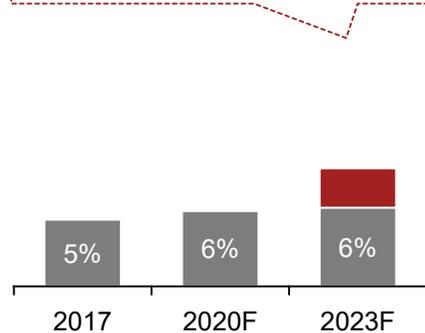
衣類・靴

影響が出始めた20年
2~3月は、前年度比
+20%で推移。
既にEC化が進んでおり、
伸びしろは限定的



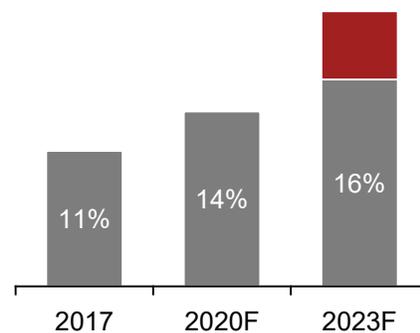
家具・インテリア用品

外出自粛期間中に家具を
オンラインで購入することに慣
れ、収束後も引き続きオンラ
インの売上が伸びる可能性
が中程度



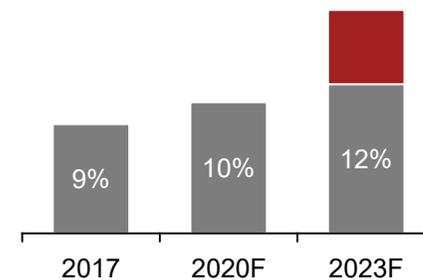
電子機器

消費者が危機の際、必要な
電子機器をオンライン購入
することで、初めてECを使
用する消費者が増加する可
能性が中程度



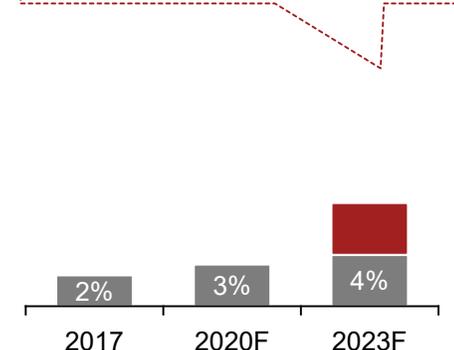
健康・美容用品

危機の際、薬や美容、パー
ソナルケアをオンラインで購
入した消費者が、引き続き
購入する可能性が中程度



食料品

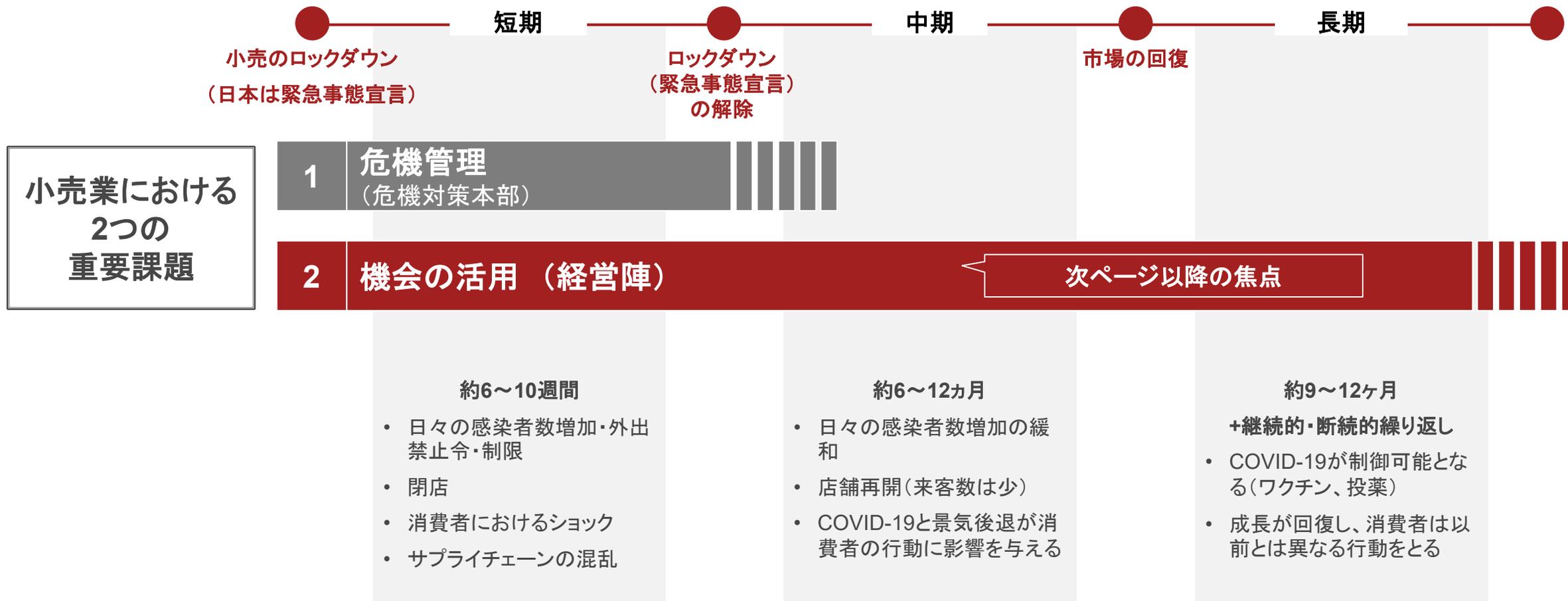
今回、食料品を初めてオンラ
インで購入した消費者が引
続き利用する可能性が高い。
ただし、日本では食品小売
りのオンライン基盤が整備さ
れていないこと、ロックダ
ウンで来店できない状態に
なっていることからオンラ
インへ比率は現時点では低い



■ = COVID-19感染収束後の購入行動の変化によるオンライン割合の増加を図示

危機対策本部が短期的な対応を実施する一方、経営陣は潜在的な機会を獲得するために先を見据えた検討を行うべきである

回復フェーズと重要課題



小売にとって、COVID-19の危機を機会へと転換すべき4つの領域がある

行動に移すべき4領域と代表的方策

一般的な方策であり、すべての小売業者に適用されるわけではない

短期

中期

長期



サプライチェーンと
カテゴリ管理の
バランスの見直し

1 不況に耐え得る品揃えの調整

2 仕入先基盤の拡大、デジタルチャネルに適したサプライチェーンの構築

3 E2Eサプライチェーンの可視化・復元力の向上



オンラインでの
プレゼンスの向上

4 顧客とのコミュニケーション

6 デジタルマーケティング施策の確立

8 新規で獲得した顧客セグメントのデータ活用

5 店舗リソースを
オンラインチャネルで活用

7 オンラインショップの規模拡大



適正な組織の確立

9 組織内プロセス見直し・組織再編計画の加速

10 新しいオペレーティングモデルの運用



将来への備え

11 M&Aや垂直統合の機会の見極め

12 ビジネスプロセスの効率化・デジタル化

13 資産の最適化

サプライチェーンや業務上のリスクを緩和し、マーケティングを再調整し、販売をオンラインへシフトする

重点実施事項の内容(1/2)

短期

中期

長期



サプライチェーンと
カテゴリ管理の
バランスの見直し

不況に耐え得る品揃えの調整

- 1 休暇用や季節性の商品の取り下げ (例: 水着、旅行用カバン)
- 2 在宅時に使用する用品の維持
- 3 汚染防止用包装の処理
- 4 生産計画の迅速な見直し

アマゾンではベビー用品、健康・家庭用品、美容・衛生用品、食料品、ペット用品の出荷・仕入・フルフィルメントを優先。1)

仕入先基盤の拡大・デジタルチャンネルに適したサプライチェーンの構築

- 2 すべての重要な供給品に対し複数調達先を確保
- 3 仕入先への流動性リスクを特定し、是正措置を講じるなど、サプライチェーン全体での事前リスク管理を徹底する

E2Eサプライチェーンの可視化・復元力の向上

- 3 サプライチェーンと物流拠点を見直し、柔軟性、復元力、キャパシティを長期的に高める(1か所集中モデルから、予測精度の向上と情報共有による調整能力に支えられた分散型スマートモデルへの変換、等)
- 4 サプライチェーンと店舗における自動化の割合を高め、非常時の抵抗力を高める(請求書の電子化、FAXからのシフト等)



オンラインでの
プレゼンスの向上

顧客とのコミュニケーション

- 4 変化した顧客ニーズに合わせたサービスの提供、コミュニケーションの展開

スポーツドリンクタブレットを販売するNuunは、医療の維持を支援するために医療従事者に製品を無償提供。2)

店舗リソースをオンラインチャンネルで活用

- 5 店舗から出荷
- 6 店舗スタッフをオンライン販売のサポート(SNS等)やECフルフィルメント業務に再配置

デジタルマーケティング施策の確立

- 6 ソーシャルでの接点やゲーミフィケーションの提供
- 7 コンテンツやコミュニティ要素を組み込んだショッピングの提供、インフルエンサーとの連携

オンラインショップの規模

- 7 EC需要の増大に対処するために予算を調整(柔軟なフルフィルメント業務処理能力、等)

新規で獲得した顧客セグメントのデータ活用

- 8 カスタマー・エクセレンスの活性化と顧客データの見直しを行い、危機発生後の顧客基盤の拡充を図る(中高年のオンライン利用率の向上等)

コロナ危機前よりオンライン販売の基盤を整えていたウォルマートは「オンライン食料品の新規利用者」からのオンライン注文の半数以上を獲得。(アマゾンとWhole Foodsチェーンは、14%を獲得³⁾)

1) <https://techcrunch.com/2020/03/17/amazon-limiting-shipments-to-certain-types-of-products-due-to-covid-19-pandemic>

2) <https://www.klaviyo.com/blog/communication-empathy-coronavirus-customer-marketing>

3) <https://www.digitalcommerce360.com/2020/03/19/coronavirus-is-changing-shoppers-relationship-with-grocery-retailers>

長期的な戦略を前もって考えることができるように、再編を加速する

重点実施事項の内容(2/2)

短期

中期

長期



適正な組織の確立

9

組織内プロセス見直し・組織再編計画の加速

- ・ 危機を乗り越えるリーンな組織に向けた取り組みの強化
- ・ 店舗ネットワークのロケーションや収益性を評価し、閉店すべき店舗を迅速に見極める

10

新しいオペレーティングモデルの運用

- ・ 組織全体のコストと支出のコントロールに注力できるようプロセスを構築
- ・ 適正な組織構造は維持



将来への備え

11

M&Aや垂直統合の機会の見極め

- ・ 小規模事業者をM&A候補として特定
- ・ サプライチェーン上の垂直統合の機会を検討
- ・ 自社を越えた、サプライヤー・カスタマーとの協調・支援

12

ビジネスプロセスの効率化・デジタル化

- ・ 将来の危機的状況にも柔軟性に対応できるよう備える
- ・ 特にデジタル化の導入(承認プロセス、リモートワークのためのインフラ整備等)

13

資産の最適化

- ・ 可能な範囲でアセット・ライトな事業モデルへの転換(賃借義務の短期化、外部委託等)

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。

PwC Strategy& エキスパートチーム

R&Cチーム

ヴェレトフン スティーヴン
パートナー
steven.veldhoen@pwc.com

岡野 卓郎
ディレクター
takuro.okano@pwc.com

唐木 明子
パートナー
akiko.k.karaki@pwc.com

ラケシュ マニ
ディレクター
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
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
<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

原文: [Actionable recommendations on how retailers can manage and recover from COVID-19](#) by Stefan Eikelmann, March 27, 2020

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 for further details.

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