



「8つの大変化」に対応できないと どんな大企業も生き残れない!

人口減少時代に突入 生産性革命は待たなし

これからの10年間は、1960年代に大成したチェーンストアの成功体験が通用しない異次元の大変化時代が到来する。その大変化を8つの重点経営課題に整理してみよう(図表1)。

第1の重点課題は、「リアル店舗の価値づくり」である。ネットで何でも購入できる時代において、小売・流通業に関わる者は、わざわざ時間とコストをかけて、リアル店舗に足を運んでもらえる「価値」とは何なのか? を自問自答し続けることが重要である。

リアル店舗の価値を真剣に追求するためには、「人手を減らして販管費を減らし、営業利益を増やす」といった会社の御都合主義を否定し、今取り組んでいることが本当に顧客のためになるかどうかを常に優先する、真の「顧客第一主義」に転換できるかどうかの方が何よりも重要である。

そして、ネットにはなくてリアル店舗だけが提供できる「触って試せる」「試食できる」「相談できる」「楽しい。ワクワクする」などの価値を磨き続ける必要がある。

【図表1】 8つの重点経営課題

- (1) リアル店舗の価値づくり
- (2) 生産性革命(省人化・無人化)
- (3) マスMDからの脱却
- (4) 画一化から「個別化」の時代へ
- (5) 差別化・ブランディングの時代
- (6) ESとCSの向上
- (7) 強い「企業文化」づくり
- (8) スマートストア化

買物客がリアル店舗に期待するニーズは、以下の4つである。

- (1) コンビニエンスニーズ
(近くて便利)
- (2) ディスカウントニーズ
(安い。ただし安売りで広域集客は×)
- (3) スペシャルティニーズ
(専門性、接客)
- (4) エンターテインメントニーズ
(楽しい、わくわくする)

ネット販売にはない「リアル店舗のライブ感」を強化するためにも、「(4)エンターテインメントニーズ」の強化がとても重要になると思う。

たとえば、低コスト化しているサイネージを活用して、店頭で動画を流す「店頭メディア化」による売場のエンターテインメント化も、2020年が本格的な普及の元年になると思う。

第2は「生産性革命」である。2019年に日本国内の出生数が86万4,000人と、1899年の統計開始以来、初めて90万人を割り込む見通しとなった(厚生労働省の人口動態統計より)。

一方、死亡数は137万6,000人と戦後最多で、自然減は51万2,000人と初めて50万人を超えた。日本という国は、人口減少が加速していることがわかる(図表2)。

人口減少時代の日本でGDPを成長させるためには、人口一人当たりの「労働生産性」を高めるしかない。

しかし、日本のGDPの70%を占める、数的には日本の基幹産業である「小売・サービス業」の労働生産性は、製造業よりもはるかに低く、米国の半分程度の低い労働生産性のままである。小売・サービス業の生産性向上が、日本という国全体の最大の課題といっても過言ではない。

第3は「マスマーチャンダイジング」からの脱却である。1960年代以降の人口急増時代に成長した日本のチェーンストアは、「大量生産→大量消費」時代の「マスマーチャンダイジング」の成功体験から脱却できていない。

しかし、人口減少時代のこれからの日本では、「不特定多数」の消費者に大量販売する手法は通用しなくなる。

これからの日本の小売業は、不特定多数の浮動客相手の商売から脱却して、「特定多数の固定客(その店のファン)」を増やすことを目的にしたビジネスに転換する必要がある。2020年は、不特定多数のマスマーチャンダイジングとの決別の元年になると思う。

同質競争から 差別化・ブランディングへ

第4は、「個別化(パーソナライゼーション)」の時代の到来である。これからの小売業は、不特定多数向けのテレビ広告やチラシ販促ではなくて、個客の購買行動や属性に紐づいた「あなたのための販促」(パーソナライゼーション)を目指すべきである。

従来のチェーンストアは、販促や棚割を「画一化」することによって効率を追求するビジネスモデルだった。

しかし、これからはIoT時代(インターネットですべてのものがつながる社会)の到来で、チェーンストアの「売り方」が個別化していく。

「売り方」の個別化は、以下の3つに分けることができる。

- (1) 棚割の個別化
- (2) 価格の個別化
- (3) 販促・接客の個別化

第5は、「差別化・ブランディング・商品開発」時代の到来である。2020年は、「同質競争」からの脱却、「差別化・ブランディング」の元年になると思う。

リアル店舗の価値づくりのためにも、アマゾンでは販売していない「オリジナル商品」を強化することが必要である。

また、「プライベートブランド(PB)開発」についても、かつてのようにナショナルブランド(NB)にパッケージがそっくりで、価格が半値といった「低価格だけが価値のPB」からの脱却を目指さなければ、真の差別化は達成できない。

価格は安い、「値入率は5割取れて儲かる」という会社の御都合主義のPB開発だけでは、顧客の支持を得ることはできない。

これからの商品開発は、その企業の顔となる「企業ブランド」として開発すべきである。「あの企業が自信をもって薦めてくれる商品は信頼できるし、使い続けたい」と顧客が信頼するブランドを確立することが、真のブランディングである。

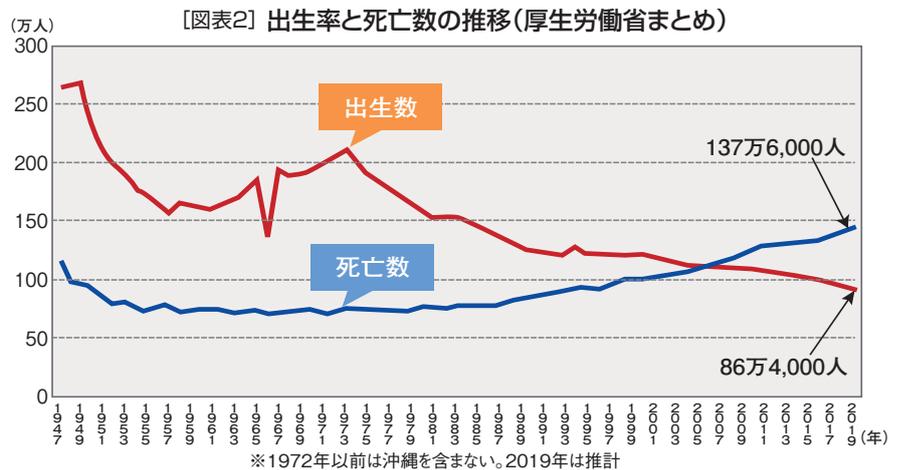
また、小売業が仕様書発注して開発するPBだけではなく、メーカーと共同したSB(専売品)開発も、重要なブランディング戦略である。

大変化にも対応できる 強い「企業文化」をつくる

第6の重点経営課題は、ES(従業員満足)とCS(顧客満足)の向上である。多くの小売業幹部は、CSの向上には関心が高いが、ESの向上については後回しになっている。大切なことは、ESとCSの向上は車の両輪であり、切っても切れない関係だという認識を強く持つことである。

ESが低い店が、不思議とCSだけが高いということはあり得ない。ESが低くて短期離職が絶えず、常に人手が足りない店や、やる気の無い従業員がダラダラと働く店では、CSは向上しない。一方、従業員がやりがいを持って働いている店は、採用コストが抑えられるだけでなく、業務への習熟による生産性の向上にもつながる。ES向上→CS向上→生産性向上の良いサイクルをつくることが重要である。

第7は、「行動改革と強い企業文化



づくり」である。強い組織をつくるためにもっとも重要なことは、組織に属する人材の「行動改革」である。

意識改革をいくら教育しても、行動が変わらなければ意味はない。経営者が言っていることと、現場の行動が異なる、つまり「言っていることとやっていること」の異なる組織では競争に勝てない。

かつてのように、強者が弱者を駆逐してきた競争とは異なり、これからの競争は、「強者対強者」の「僅差の勝負」になる。

「魂は細部に宿る」という言葉もあるように、現場での「行動」の細部を突き詰められるかどうかで勝敗を分ける。企業経営は、「企業文化づくり」に始まり、「企業文化づくり」に終わると言われている。

企業文化とは、その企業の「経営理念」や「経営哲学」が、単なるお題目ではなくて、その企業に属する社員全員の意識に深く浸透し、それが全員の「行動」の変化に結びついた状態のことをいう。強い企業文化をつくることは、実は未曾有の大変化に柔軟に対応するための、もっとも重要な経営課題である。

第8は、「スマートストア化」への対応である。ITの進化、IoT社会の到来で、リアル店舗の「売り方」や「作業」は大きく変わっていくだろう。

「キャッシュレス店舗」、「カメラを活用した購買行動の可視化」、「カメラを活用した欠品の可視化」、「サイネージ広告」、「電子棚札を活用したダイナミックプライシング」など、リアル店舗の売り方と作業は大きく変化していく。

また、人口減少が加速する2020

年は、小売・流通業、サービス業の「生産性革命」元年でもある。人海戦術からの根本的な脱却は、待たなしである。小売・サービス業の「労働生産性」向上のためにも、IT技術を活用した「スマートストア化」が2020年から加速すると思う。

現在、レジフリー、レジ作業の省人化の実験が日米で進められている。店舗の人時数の30%を占めるレジ作業の省人化は、労働生産性向上のためには不可欠の技術になるかもしれない。

一方、リアル店舗は「接客」など、店員とお客のコミュニケーションを強化する必要がある。したがって、顧客接点以外の「単純作業」は省人化・無人化を進める一方で、顧客接点は「有人化」を目指すのが正しい方向性である。

とはいえ、顧客接点の有人化もコストの壁がある。たとえば、化粧品の接客強化といっても、営業時間中ずっと化粧品の専門家を売場に配置することは現実的ではない。

化粧品担当者の不在時をカバーするためにも、タブレットなどのITツールを活用した「接客のオートメーション化」が2020年以降に普及すると思う。

これからの小売業は、労働生産性向上と、接客強化を両立させなくてはならない。

IoT社会の到来という革命的な大変化によって、ビジネスの主役が変わる「激動の時代」が到来すると思う。

「現在の売上規模が大きな企業が生き残るのではなくて、変化に対応できた企業だけが生き残る」。ダーウィンの進化論にも似た「下剋上」が始まるかもしれない。

