# Guidebook for Retail Business

デジタル時代に小売業はいかに顧客と向き合うべきか

# リテールビジネスト最新子が別

購入をゴールではなくスタートと捉える リテールビジネスの展望とは?

藤原 義昭氏

interview

株式会社 FABRIC TOKYO 森 雄一郎<sub>氏</sub> アスクル株式会社 **奥水 宏哲**氏







Repro

#### - contents

speaker



藤原 義昭氏



株式会社 FABRIC TOKYO 森 雄一郎<sub>氏</sub>



アスクル株式会社 **輿水 宏哲**氏

moderator



株式会社ビジョナリーホールディングス 川添隆氏





## 一お客様との関係構築は、売ることからスタートする時代

川添:

2020年、今年はオリンピックイヤーや5Gといった小売業を取り巻く環境が大きく変化していくと感じております。そのなかでも、各社が注目している外的な変化やビジネスで進化させようと考えているポイントを教えてください。

藤原

直近の課題というと、まずは賃金と家賃の高騰ですね。東京都でも最低賃金がどんどん上がっており、また、オリンピックイヤーに向けて商業集積地の家賃も上がってきました。家賃は上がっても売り上げが上がる訳ではないので、どうやって解決していくかは考えていかないといけないですね。

これまでは都市部で利便性の高い立地に出店し、広い店舗に物をたくさん並べてお客さんにきてもらっていました。しかしテクノロジーがどんどん発達した現在、リアルチャネル以外のお客さんの出入り口をいかにデジタル空間で捉えられるか、どう利益を出

せるかがとても重要だと思っています。BS(貸借対照表)でいう左側の「資産」として、土地や店舗といったフィジカルで目に見えるものだけではなく、デジタル上のものにも小売業はどんどん投資していかないと続かないでしょう。

そして、人件費あたりの利益をどう やって高めていくのかを突き詰めて 考えること。例えば我々の場合、物を 販売する店舗は積極的に出店して いません。いわゆる予約型販売のソ リューションを十数年前から作って きたので、たとえば買取専門の店で 店舗に物をひとつも置かないけれど ちゃんと販売できている状態ができ つつあります。

森

やはり店舗の在り方が根本的に変わってきていると感じています。昔は店舗を「売り場」と呼んでいたけれども、この言葉はなくなっていくかもしれません。今後の店舗には、何かほかの機能が付加されていくのではないかと。

今後の進化という話でいくと2つ思い 浮かびます。**1つはデジタルネイティ**  ブな組織をどれだけ作れるかというところ。テック組織にアップデートしていくことは2020年にの組織戦略として据えておりまして、管理機能やカスタマーサポートなど、デジタルチーム以外の部門もどれだけテクノロジーを活かした組織作りができるかに取り組んでいます。そこで採用や社内の教育にも、テクノロジー側に造詣が深い人材を採用しています。

今までの小売りでは売ることがゴールでしたが、カスタマーエンゲージメントが最近とても重要性があるなと。お客様との関係構築は、売ることからスタートするという考え方ですね。デジタルによってお客様とのコミュニケーションがやりやすくなったし、データでしっかり追えることから、論理的にしっかりお客様のエンゲージメントをデザインできる世の中になってきたと思います。そのためにサプライチェーンを構成する組織全体が、そこへの理解を深めないと良いサービスになっていかないでしょう。

### 一軽視されがちな宅配効率化、物流への投資

集客でいうとLOHACOはヤフーと連携しているので、かなり恵まれた状態です。しかし顧客基盤がだんだん大きくなってくると新規顧客と既存顧客のバランスがだんだん厳しくなって

いくなと感じています。特に顧客維持 はLOHACOが大きく進歩していくた

めには大事です。

我々ECなので宅配効率が課題になっていました。例えばドライバーさんの配送ルートをAIを使って効率化し、新卒のドライバーでも効率的に配送できるような体制を作っています。あとはなるべく歩かなくてもよい倉庫も作っていますね。



**川添**: コメ兵さんでも、あらゆるチャネルで どこでも買えるようにするために物 流にも注力されてきたと思います。

**藤原**: そうですね。要は、何をどこにいつどれくらい置くか。経営上の話をすると、在庫を各店舗に置くと、それだけのキャッシュが必要になります。極端な例ですが、あるお客様が3時間後にこのお店に行きたいのであれば、3時

間後に商品があればよいのです。少しでも早く必要な場所に商品を届けることができれば、在庫分のキャッシュを物流に投資できるので、それだけ利益が増えるのです。

物流にどう投資するかは、今後ますます重要なのですが、そこに気がついていない経営者が多いんです。小売業はお客様を相手にしていて、そのお客様が欲しい時に商品がある状態をいかにつくるか、そのためにどう投資すれば良いのだろうかをよく考えるべきでしょう。そうした効率的な物流を構築するということで、お客様のエンゲージメントが高まります。リテールビジネスでエンゲージメントを高めるためには、物流の速さや確実さに繋がっていきます。

ーデジタル時代の小売業はますま すサービス化していく 川添: アメリカのウォルマートでは金融ビジネスにも取り組んでいます。小売業は小売業で収益を作った方がよいのか、それとも新しい収入源にチャレンジしたほうがよいのか、いかがでしょうか。

藤原:

日本とアメリカを見ていると、小売り に限界があるのは同じだと思ってい ます。ではどこでお金を儲けるかとな ると、金融業であるとみんな言ってい ます。ウォルマートでは顧客基盤であ る銀行口座を持てないような方たち に、購買データに基づいてお金を貸し ていますが、これは事業領域を広げて いるのではなく、顧客の課題解決をし ているのです。自分達の顧客に対し て、どんなサービスを加えたら手数料 をもらえるのかと考えた結果なので すね。**単純にマーケティングとして** LTVが向上するだけでなく、お金をも らいながらもお客さんに喜んでもら え、長い間お客様とお付き合いできる という状況を作るのがベストです。

森: 顧客のニーズを捉えるというお話で したが、弊社でもその視点で新しいビ ジネスを始めました。

> FABRIC TOKYOではオーダーメイドの スーツをご提供しているのですが、特 に30代のお客様で体型の変化が多い

ことが分かったんです。ジムに行かれ ている方に多く、筋肉がついてしまう と半年で着られなくなってしまうこ とも。「もう着られなくなってしまっ た」という問い合わせには、お直し サービスをしていたのですが、「これ はサービス化できるのではないか」と 思いまして、先日、有料課金のサブス クリプションサービスを始めました。 月額398円の有料課金のサービスに 入っていただくことで、体型変動を始 めとしたお困りのことがあれば何度 でも無料でお直しすることができま す。また、通常ですとジャケットやス ラックスがダメになっていざ同じも のがほしくなっても、同じ生地の在庫 はないことが多いんです。そこでサー ビスに入っていただくと在庫保証と して2年間生地を保管も対応していま すが、すごくニーズがあったなと思い ます。

ビジネスモデルとしてはAppleに近 いのかなと。Appleはスマートフォン というデバイスを売った後に、icloud

やApple musicといったサービスでも課金しています。つまりハードウェアの小売りだけでなく、ソフトウェア課金の仕組みももっている。FABRIC TOKYOも洋服というハードウェアを販売した後に、それを利用する体験をソフトウェア的に販売しようとしています。いわゆるRaas(リテール・アズ・ア・サービス)と呼ばれていますが、デジタル時代の小売りは間違いなくサービス化していくでしょう。

#### 一避けては通れない企業のサステ ナビリティへの取り組み

川添: 2020年、リテールで起きることの予測 やトレンド、ここに注力しているポイントを教えてください。

輿水:

藤原:

サステナビリティに力を入れていきます。例えば、弊社ではトラックをたくさん走らせていますが、2030年には二酸化炭素の排出量の測定方法を変わるという可能性があるため、全社で力を入れて取り組んでいます。また、あまりお客様が意識しなくても普通に購入していれば、環境にも優しく、社会に貢献できる商品も作って行きたいなと思っています。

サステナビリティは企業活動において絶対外せません。事業やサービスを通して持続可能な社会へ貢献することが重要です。 例えば、甲府はジュエリーの産地とし

て有名だったのですが、バブルが崩壊

した頃に製造業の企業が賃金の安い 海外に発注するようになってしまっ たんです。その影響で甲府に住んでい た、とあるジュエリー職人さんは仕方 なくトラックの運転手をやったりし ていました。仕事がなくて。そうした 人たちに仕事を発注できるよう、国内 でジュエリーを生産しましょうとい う活動を行いました。大きい活動では ありませんが、重要なのは利益がちゃ と出るように設計することです。 森:

2019年9月から全店舗で洋服の回収 を始めました。そこで集まった洋服を アップサイクルするんです。アップサ イクルとは、元の製品よりさらに付加 価値をつけて新しいものを作り出す という考え方。弊社では着られなく なった服を繊維レベルまで戻し、また 新しい洋服に機能を加えて再販する ということに取り組んでいます。

今の20代は、サステナビリティや社会 貢献といった活動に取り組んでいる 企業の製品を選ぶ傾向が強くなって いると感じます。それは採用において **もそうです**。今の20代が今後30~40代 になっていく将来を見据えて、今のう ちから顧客基盤を固めていこうとし ているところです。

#### 一企業にとって、顧客とは資産で ある

川添:

では最後に、まとめとしてお三方にカ スタムエンゲージメントの重要性に ついてコメントをいただければ。

森:

カスタマーエンゲージメントに真剣 に取り組むと、新規獲得もしっかり できるということが分かりました。 2019年秋の3ヵ月分の広告予算を、昨 年同時期から半分くらいに大きく減 らしました。減らした広告予算分は、 リピーター側の施策や組織を振った んです。

でも、新規は伸びたんですね。KPIも 新規は無視していたのですが、売上は 2.5倍くらいに増えました。 リピーター を大事にすることで、そこからのリファ ラルやロコミによる新規獲得につな がるのだなと実感したので、今年も頑 張ってカスタマーエンゲージメント をメインの KPI にしていきます。

藤原:

来期からはLTVを意識していくように、 経営層が見る数値を PL的なものから 変えようと思っています。LTV重視、 つまり、既存のお客様への投資をして いくわけですが、その中でお客様との 接点を何回持てるかにKPIを置いてい きます。目には見えにくいのですが、 それは会社にとって顧客はBSにおけ る「資産」にあたるからです。その「資

輿水: 不景気と人口減少を背景に、2020年代 産」が最終的に利益につながっていく はEC化率がどこかで高止まりすると 思います。ではお客様とどう信頼関係 ら経営していきます。 を築いていくか、そこを今後は事業の

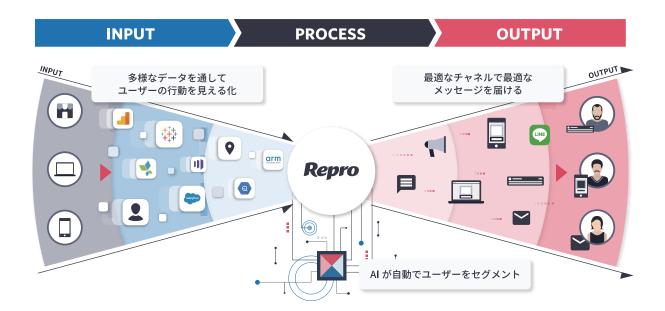


#### What's Repro?

情報過多により、自社が発信する情報を新規ユーザーに届けるのは困難です。 適切なコミュニケーションによって、顧客にサービスを長期間使い続けてもらうことが重要 になりつつあります。



Repro は顧客データを活用し、メールやプッシュ通知、Web やアプリ内ポップアップなどのチャネルを横断したコミュニケーションを実現します。



#### Reproを導入検討の方へ

あなたの課題にあった適切なプランをご提案いたします。 まずは下記フォームより貴社についてお聞かせください。

Reproから自社の課題に合わせた 最適な提案を受ける

#### その他おすすめ資料

詳しくお知りになりたい方は、 以下のリンクから資料をダウンロードしてください。

資料をダウンロードする

これから重要となる マーケティングの概念 「カスタマーエンゲージメント」 についてご紹介しています! The Rise of "CE"
The Customer Strikes Back
The "CEP" Awakens

The Making of "CE"

Repro