

## 「アフターコロナに向けた新たな店舗のあり方」

アズライト代表 榎本 博之

前回の結びに「実店舗ならではの価値を見出さない限り、お店に来店する理由が無くなってしまう」と記した。これをどのように取り組みとして実践しようとしているのか、「事業再構築補助金」の採択結果に掲載された事業計画の概要から分析を行った。

事業再構築補助金は、コロナ禍により需要の蒸発や回復が難しい売上減少に対して、思い切った取り組みへの支援を行うものである。アフターコロナに向けて小売店ではどのような思い切った取り組みを行っているのか、紹介したい。

### その1: 非対面での販売方法の導入

これまで多くの中小小売店では、お客様との関係を重視し、ニーズに合った商品・サービスの提供を競争力の源泉としてきた。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大によって、フェーストウフェースによる販売方法がリスクとなり、お客様からも敬遠要因になってしまっている。お客様との関係を重視しながらも、リスクを回避しながら、販売に結び付ける必要がある。

多かったのが、EC への参入である。EC 自体は目新しいものではないが、なかなか自社で対応するには負担が大きく、二の足を踏む小売店が多かったが、コロナ禍を乗り越える手段として活用する動きが目立った。国内だけでなく、海外に向けた越境 EC についても、自社サイトの転用が容易で、顧客対応、発送や決済も負担なく導入できるシステムが、低額なコストで利用可能になっている。自社の商品を世界中に訴求できるようになれば、新たなビジネスチャンスをつかむきっかけになる。自社の商品特性だけでなく、外部環境のトレンドからも取り組みの妥当性を裏付けている例があった。既存事業の延長ではなく、新たなマーケット獲得に向けて自社商品の特徴を再定義することも、越境 EC への可能性を高めるのに効果を発揮する。

また、非対面での販売方法においては、自動販売機や決済方法の見直しなどを取り組みとするものが目立った。自動販売機や決済方法については、以前紹介した記事に詳しく説明しているので、改めて参照してほしい。

非対面と言っても、お客様との関係づくりを疎かにはしていない。お客様の好みやニーズをデータベース化して、デジタル上で回答できるようにすれば、お客様の関心や質問傾向がデータとして集まってくる。これを商品や品ぞろえ、サービス提供の改善に役立てれば、さらなる競争力の強化につながる。また、オンライン会議システムを利用したリモートでの接客や問い合わせ対応を通じて、これまで行ってきたフェーストウフェースでの対応を十分補えるだろう。

## その2: 商品・サービス開発

二つ目は、自社のオリジナル性を高めるため商品やサービスを新たに開発するものである。商品・サービス開発の場合、課題となるのが、生産ロットと販売チャネルのバランスである。自社のみで販売可能なロット数での生産であれば、大きな問題とならないが、ロット数が大きくなるのであれば、新たに販売チャネルを開拓する必要がある。単に特徴的な商品・サービスを開発するだけでなく、しっかりと売るところまで考慮した計画づくりが求められる。

具体的な取り組み内容としては、アパレルでは地元で生産される素材を使用したオーダーメイドでの生産受注システムの構築や、酒販店がクラフトビールやウイスキーの生産に乗り出す例がある。また、新規性のある商品だけでなく、冷凍や真空など長期的な保存を可能とする設備導入などを通じた既存商品のブラッシュアップにより、新たな需要創造や市場開発を目指すのも、取り組みの方向性として考えられるだろう。

加えて、商品自体の使い方を提案、サポートするなど、モノだけでなく、コト消費につなげ、サービスとして新たなビジネスの柱を構築するのも有効である。例えば、食品スーパーが素材や生産にこだわった商品を調達するだけでなく、それを材料とした惣菜加工や、冷凍食品としても提供することで、商品の展開バリエーションを拡げる。さらに、撮影可能なキッチンスペースを新設し、オンラインによる料理教室や食育イベントを行うといった取り組みがみられる。

## その3: 新マーケット開拓

三つ目は、既存商品を新たな市場へ導入を目指す動きもあった。密を避ける要素があり、レジャーとしても人気が高まっているアウトドア関連への進出・展開が目立っていた。また、先ほど紹介した越境 EC への取り組みも新マーケット開拓と言えるだろう。

提供する商品が同じであっても、求めてくるニーズは異なる場合が多い。どのように新たなマーケットに訴求していくか、情報発信、お客様への提案がポイントになっていく。また、取り組みの内容に加えて、どのぐらいの市場規模があるのか、事業可能性が裏付けのあるものなのかが、補助金採択ではポイントになっている。今回は、誌面の都合で簡単になってしまったが、新マーケット開拓については改めて紹介したい。

## アンゾフの成長ベクトルで新たな方向性を模索する

今回説明した三つの切り口を整理すると「アンゾフの成長ベクトル」というフレームワークでまとめられる。新たな方向性を模索すると言っても、今までの取り組みを見直し、新たな価値を見出すことも、自社にとっては大きな一歩になる。自社の取り巻く環境を今一度整理、分析し、プラスとマイナスの要素に分け、どのように成長していきたいのか導き出す。突飛な取り組みでは市場もお客様も違和感が出てしまい、評価してくれない。これまでの取り組みの延長線上に新たな店舗のあり方があ

るはずだ。まずは、現状事業の棚卸しから、方向性を見出してほしい。