

■ テーマ

「コンビニというビジネスモデルに求められるアフターデジタル変化」
 ※仕組み、運営観点ではなく、外部環境、顧客目線での視点提供から

■ Agenda

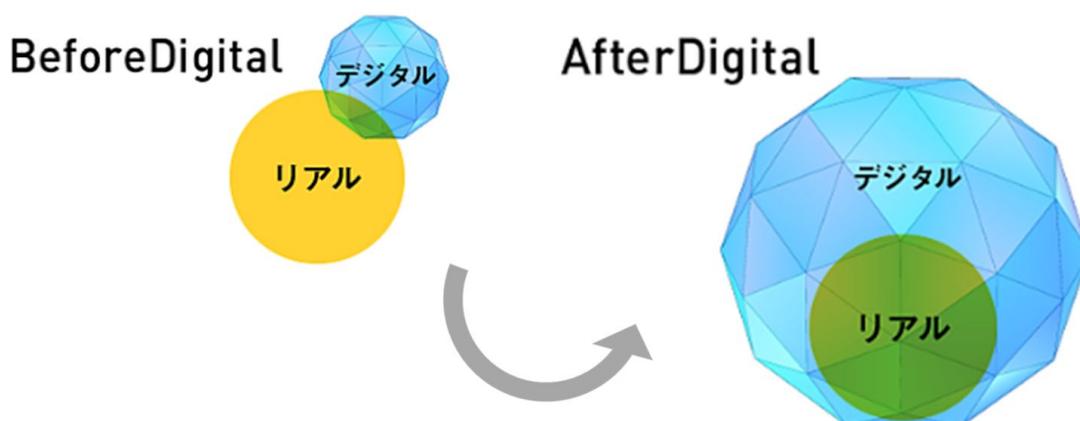
1. オフラインがなくなる社会：アフターデジタル
2. コンビニに関わる脅威
 - a. コマースの遍在化
 - b. オンラインとオフラインの融合
3. 参照すべき小売系事例から見る今後の動き
 - a. フーマーの事例
 - b. 事例から見るテクノロジーの使い方

1.オフラインがなくなる社会：アフターデジタル

アメリカや中国をはじめ、デジタル先進国の状況を見ると、ペイメント、飲食、移動などが全てモバイルアプリ上で行われている。この本質は、これまで全く行動履歴として残らなかったようなオフラインでの行動が、オンラインデータとして残って個人のIDに紐づき、リアルとデジタルを統合して膨大な行動データが生まれることにある。

膨大な行動データが生まれると、それを使って出来ることが変わる。信用スコアや信用評価経済はその最たるものであり、信用をベースにしたシェアリングサービスも同様である。他にも、顧客のリスクの可視化がより容易になって新しいタイプの金融商品が生まれたり、顧客の状況やスタイルに合わせた営業なども実現されている。

こうした社会の状況を「アフターデジタル」と呼んでいる。デジタルトランスフォーメーションを行う多くの企業は未だに、「リアルに軸足を置き、デジタルを活用する」という考え方で進めているが、オフラインが存在しない、という状況になる場合、むしろデジタルが主軸になり、いつもデジタルで顧客と接点が取れ、逆にリアルチャネルはレアな接点になると言える。リアルとデジタルの主従が逆転する、という視点に大きく転換する必要がある。



オフラインがなくなり、膨大な行動データが出てくるアフターデジタル時代の本質は、「モノを作って売る」ことよりも「寄り添って価値を提供し続ける」こと、つまり製品から体験に、企業の競争原理が価値が移っていることにある。

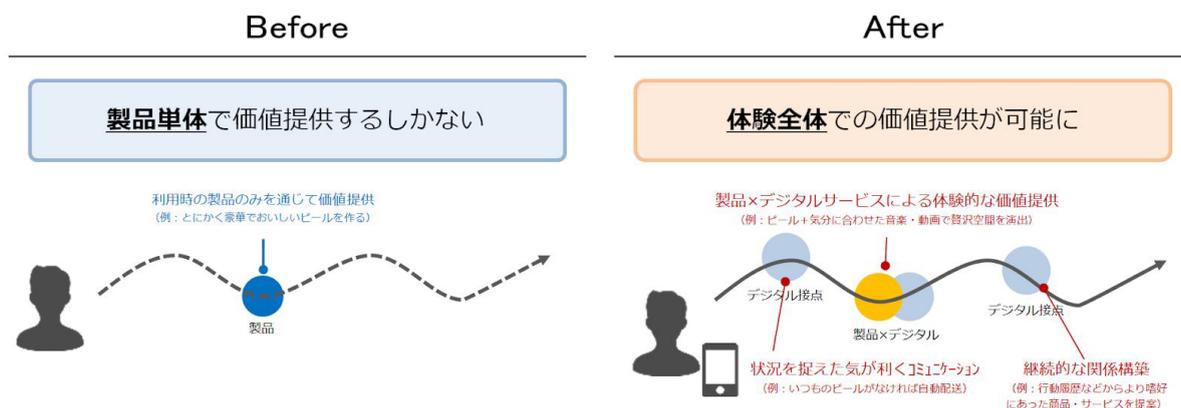
顧客の属性データしか分からなかった時代は、「若い女性が欲しいもの」と「年配の男性が欲しいもの」は異なるといった一定確からしい考えから、属性ごとに対象商品を振り分け、ターゲティングの最適化を行っていた。

しかし、モバイル、IoT、その他のセンシング技術によって大量の行動データが生まれ、それが利活用可能な時代においては、ターゲティングだけでなく、最適なタイミングで、その時に必要なコンテンツを、その人に合ったコミュニケーション方法で提供することが出来るようになっている。これによって、「モノの売り切り」から、「寄りそう体験提供」に価値が移行しているといえる。

体験全体での価値提供へ

顧客×行動データの取得・活用によって、最適なターゲットだけでなく
最適なタイミング×コンテンツ×コミュニケーションの提供が可能になり、

企業競争の焦点が「製品」から「体験」へ



このようにアフターデジタル社会になると、産業におけるヒエラルキー構造も大きく変化している。元々は「良い商品」を作るメーカーをトップとし、それを売りさばっていくヒエラルキーにあったが、デジタルが浸透した社会は「顧客のことを知っている企業が強い」というヒエラルキーになる。

特に中国の状況を見ると、以下のような構造になっている。水平に行動データを取れる決済プラットフォームがトップに立ち、その下に各業界において覇権を握るサービスがあり、更にその下に、上位のプレイヤーのデータがないとモノが売れなかったり、サービス

のための部品を作るようなメーカーが存在している。日本に全く同じ状況が来るかというところは思わないが、近い状況は生まれてくると思われる。



2. コンビニに関わる脅威

ではこのアフターデジタルの変化の中で、今回の主題であるコンビニや小売において、どのような脅威が見られるだろうか。

・コマースの遍在化

例えば日本でも流行っているTikTokは、中国のBytedanceという企業が展開するショート動画サービスで、日本ではあたかも若者が音楽に合わせて踊ったりポーズしたりする動画ばかりが上がっている印象があるが、中国では「靴屋のオーナーが最新トレンドを説明」していたり、「上手なプレゼンのコツ」を教えていたり、レストランの食事紹介など多様な種類の動画が展開され、しかもそのままモノを購入したり、レストランの情報が見られたりする。

他にも例えば、シェアリング自転車を毎日使っていたらシェア自転車用の保険をおすすめされたり、レシピアプリの中でそのまま食材が買えたりと言ったように、「購入・購買」はサービス利用の中に埋め込まれていて、商品が買いたいタイミングでは購買導線が表示されるし、相談やサービスや人のコメントが欲しいタイミングではそういった入口が提示される。

コマースの遍在化とは、今までテレビや街頭広告やリアル店舗が多くを占めていた「想起」がデジタルサービスに奪われ、しかもそのままスムーズに購入されてしまうことで、顧客と

の接点が完全に奪われてしまうことを意味している。購買は、サービスのカスタマージャーニーの中に埋め込まれてしまう流れにあると言える。

・オフラインとオンラインの融合（OMO）（要詳細化）

デジタルがリアルに浸透し、オンラインとオフラインが融合すると、選択肢が膨大に提供され、ユーザの選択肢が増えるようになってくる。自動車はこれまでは購入して乗る「所有権」が中心だったが、MaaSの発達によって「使用权」（レンタルだけでなく、リースやシェアリング）を持てるようになってきている。食事を考えれば、直接お店に行き買って買うこともあれば、時間がないのでデリバリーを頼むこともある。デリバリーフードが広まった中国では、例えば「お弁当の選択肢」が消費者にとって増えたという意味で、コンビニにとっての脅威も少なからずあるだろう。

しかしそれだけではなく、事業者・個人事業主にとっても、デジタルは恩恵をもたらす。デリバリーフードのネットワークがインフラ化すると、わざわざイトインの席をもってホールスタッフを雇う必要はなく、配達可能な範囲の顧客にいつでもアクセスしてもらえるようになる。結果中国では、多くの「スタンド型の超小型店舗」が大量に生まれ、面積コストや人件費は下げ、広告効率を高めるために人通りの多い一等地に狭い店舗を構えるようになり、その分、おいしい商品を安く、デリバリーで届く範囲の人に幅広く提供されることになる。

オンラインとオフラインの融合は、「消費者はその時一番便利な方法を選びたい」という原理原則のもと、今大量の面とSKUで最も便利に感じられるコンビニが、数ある選択肢のうちの一つになってしまう、という脅威を秘めている。

こうした状況を予測して、ペイメントレイヤーの確保、アプリによるサービスレイヤーの確保、そして行政関連も含めた「コンビニで出来ること」の増加など、打ち手は打たれているのかもしれないが、ユーザの生活変化と、それに順応しているデジタルプレイヤーのリアル進出は、中国の事例から見るとかなり驚異的であると言わざるを得ない。

3. 参照すべき小売系事例から見る今後の動き

上記は、コンビニに関わりの大きそうな分野から例を挙げているが、これに近いアフターデジタル型の変化は上記だけではなく多面的に発生する。

「中国に起きていることは、日本で起きないのでは？」と思われるかもしれない。これについては、中国のようなヒエラルキー構造や個別のビジネスモデルはそのまま日本に生まれることはないかもしれないが、「想起のフェーズからデジタルに取られる」「オンラインとオフラインが繋がって顧客の選択肢が増える」という現象は中国固有というよりデジタルの本質であるため、起きる可能性が非常に高い。

これらの脅威の本質は「人々の生活がすでにアフターデジタル側に行ってしまったこと」である。企業は消費者からの思い入れに期待しがちだが、実際には人々は意外と冷たく、圧倒的に便利なものを体験してしまったら、なかなかその前には戻れない。

こうした状況において、中国ではコンビニの存在は日本のように大きくない中、小売りのプレイヤーが様々な挑戦を行なっている事例は見られる。

アリババが展開するオンラインオフライン融合型のスーパーであるフーマーは、3km圏内なら30分で配送出来る（一部商品を除く）という配送網を持った上で、特定アプリでのみお会計ができ、配送も現地での購入も可能にしている、特に小売に関わり、中国の情報を集めたことがある方なら一度は耳にしている事例だ。

会社の帰りにアプリから買って家に届けてもいいし、帰りに店に寄って商品を見ながら、アプリ上で目の前の食材を使ったレシピを見ながらアプリ上で購入してデリバリーで届け、自分は手ぶらで帰ってもいい。「その時一番便利な方法を選びたい」という顧客視点での選択の自由を、テクノロジーで最大化していると言えるだろう。

大量の水槽で泳いでいる魚を見ながら、食べたい魚を選んで横のフードコートで食べることもでき、これを選ぶ楽しさを、フーマーは「リテールテインメント」と呼んでいて、便利だけでなく「楽しさ」の追求まで行なっている。

ここまでの価値を提供しているフーマーはどうせ赤字に決まっている、と思っている方々も多いが、実は2018年109店を構え、約2,380億円の売上を達成しており、十分な黒字化ができていそうだ。

アリババが持つ、オンラインとオフラインの膨大な購買データから、例えば「25~35歳の若くして結婚している女性で、品質や鮮度を価格より優先する層」が多いエリアに出店する、というデータを基にした展開戦略が取られていたが、現在は、フーマーという大型スーパーの形態ではある程度取りつくしたと考えられており、業態を変え、市場やコンビニのようなスタイルの店を展開し、異なるターゲットに展開をしている。とにかく顧客の置かれた状況を理解し、如何に便利かを追求し、成功事例にまでなっている。

近年、経済社会の成熟、デジタル化による情報収集・発信コストの低減により、人々の消費意欲は一層多様化し、かつ、これまでの「所有」から、「利用・所属・承認」といった経験への欲求へと変化し、複雑化している。こうした変化にあわせ、消費に関する事実上の選択権という意味での「主権」が、消費者へと移行してきたと捉えることができる。

そうなると、選択肢と選択権を持つ消費者に「選ばれる」ためには、結局のところ顧客から見た体験価値が何か、ということが最も重要であり、その価値をエンハンスし、最大化するために「テクノロジー」が存在する。

テクノロジーで価値を最大化しない、ということは、「今この時代に実行可能なこと」を最大限活用できないことであり、市場において取り残されていくことは確実である。しかし一方で「テクノロジーが先行し、顧客やステークホルダーの便益が置き去りにされた」事例が多く見られているのが今の日本の現状と見ることも出来るのではないだろうか。

※一方運営面でも限界にきているようはお話もあるので、利益配分、オペレーションや、外国人労働者の活用を含む労働力の確保といったところを統合的に解決しなければいけない。

コンビニが今後引き続き成長して行くためにも、ユーザの生活変化をデジタルやリアルに関係なく把握し、そこに「便利」の定義を新たにし直すような、大きな試みも必要になると考えられる。