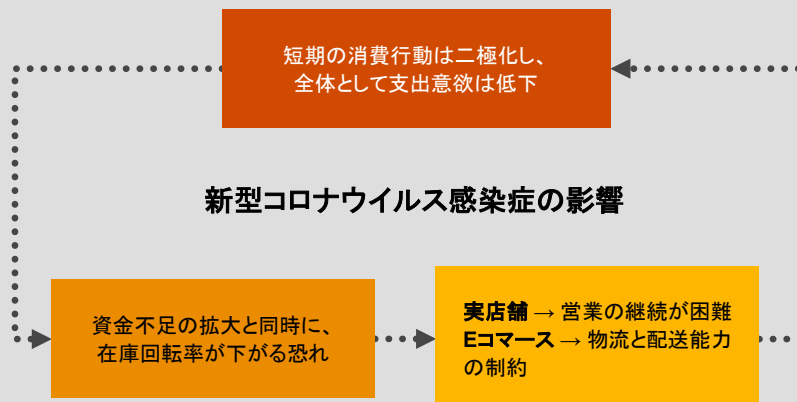


# 新型コロナウイルス感染症(COVID-19) の経済的影響を乗り切る：

## 小売／消費財企業が 危機をチャンスに変えるには？

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行を受け、ここ数カ月、多くの消費者や小売／消費財企業が予期せぬ事態に陥っている。従来のビジネスモデルが行き詰まり、置き換えられる一方、他の小売／消費財企業、特にオンライン販売で強い企業は、需要と消費パターンの根本的な変化による新しいチャンスに注目している。公共衛生上の危機がもたらした課題の数々により、小売企業は、営業環境を見直し、速やかにコスト抑制と新しい収益源の確保に向けて動いている。この記事では、小売／消費財企業が危機をチャンスに変えるソリューションのいくつかを検討する。

### 新型コロナウイルス感染症により、小売／消費財企業が困難に直面



### 1. 短期の消費行動は2極化し、全体として支出意欲は低下

短期的には、体験とサービスを重視したオフライン消費が大幅に減ると予想される。一方、消費者は、Freshippo、Dingdong Fresh(生鮮食品を販売するECプラットフォーム)など、自宅配送や即日配送に対応する宅配やEコマースを選ぶ傾向が強い。また、健康食品、弁当/インスタント食品、生鮮食料品の需要が跳ね上がり、急激に増加している。インスタント麺は、近年、テイクアウトにおされていたが、現在はよく売れている。

全般的に消費需要と支出は前年に比べて大幅に低調である。

### 2. 資金不足の拡大と同時に、在庫回転率が下がる恐れ

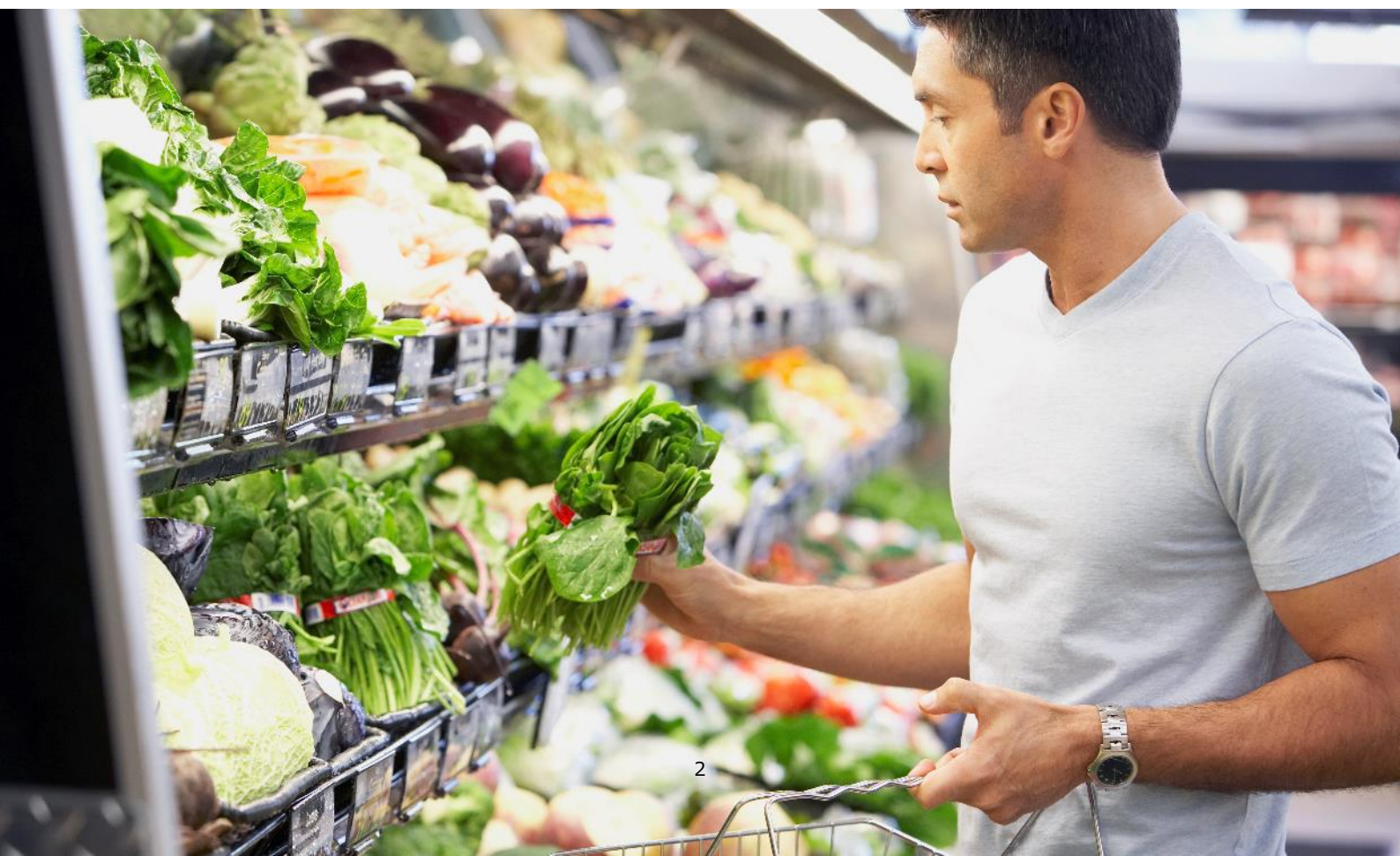
ほとんどの小売/消費財企業は、消費者支出の低下による過剰在庫、特に保存可能期間の短い商品を管理する必要に迫られている。逆に、除菌や殺菌関連の製品、インスタント食品などの人気商品は「パニック買い」によって在庫が不足するかもしれない。これにより、そのような商品の安定した供給を維持することが難しくなっている。

新型コロナウイルスの影響により、実店舗を運営する小売企業の多くでは、短期的な営業収入が落ち込んでいるが、人件費や賃貸料などの通常経費はさほど変わらない。これは、短期的な資金不足の拡大につながる可能性がある。小売/消費財企業にとって最大の課題の1つは、厳しい時期に十分なキャッシュフローをどのように維持するかである。

### 3. 実店舗はさまざまな難題に直面し、Eコマースは物流と配送能力がボトルネック

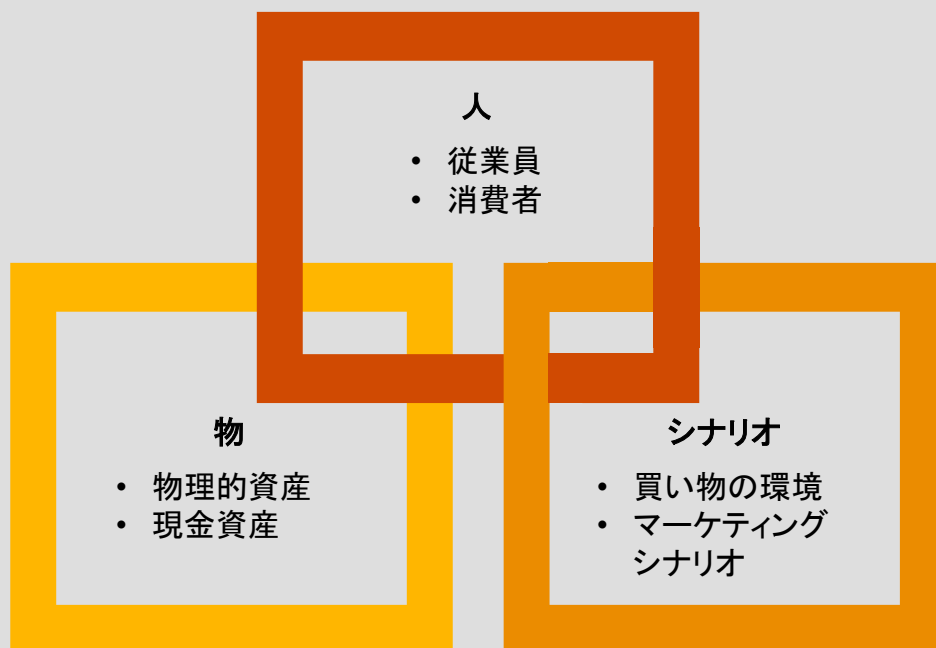
新型コロナウイルスの感染拡大を受け、大半の実店舗では、一時的な休業などによる顧客減少と在庫回転率の低下が見られる。一部の小売/消費財企業には、事業を継続可能なのかどうかという大きな疑問も生じている。一方、多くの小売/消費財企業は、オンラインショッピングの人気上昇を見込み、オンライン販売に重点を移行している。

従来のEコマースプラットフォームであれ、実店舗であれ、「オンライン注文+オフライン配送」の形を取る限り、輸送量や配送速度など、物流と配送の能力がオンライン事業拡大のボトルネックとなる。ここ数カ月、多くの小売/消費財企業が急激な配送スタッフ不足に陥っている。





## 小売/消費財企業が重視すべきは、「人」、「物」、「シナリオ」



現時点で、この感染症がこれからどうなるのか、転換点が近いのかどうかはわからない。それでも小売/消費財企業はまず、長期にわたる低需要を生き抜く方法を考える必要がある。次に、公共衛生上の危機がもたらした問題に向き合い、経営の弱点を明確にするとともに、社内の強みを最大限に活用して小売変革を加速する必要がある。PwCはこのほど「疾病の予防と変化への対応」に関する一連の記事

を公開し、この危機における課題への対処と克服について、企業各社との検討を開始した。この記事では、小売企業が「人」、「物」、「シナリオ」を中心として対策を立てることを提案する。



人：

新型コロナウイルスの流行に際して、主要スタッフによる安定したチームが、企業の生存と持続的な開発の基盤となる。それと同時に、顧客中心の方針を維持し、顧客のニーズに対応して信頼を強化する必要がある。



従業員の身体的、精神的な健康に注意し、それぞれが抱えている問題に配慮することで、企業としての団結力を強化

- 安全で柔軟な勤務環境の整備
- 従業員の基本的収入の保証
- 従業員のキャリア開発の支援

消費者のニーズを重視し、企業の社会的責任を果たして消費者の信頼を強化

- 消費者のパニックに注意
- 消費者の購買意欲を刺激
- 消費者の信頼を強化
- 言葉も行動もどちらも大切

## 1. 従業員の身体的、精神的な健康に注意し、それぞれが抱えている問題に配慮することで、企業としての団結力を強化

### 安全で柔軟な勤務環境の整備

企業は、実店舗の消毒と殺菌によって従業員の健康と安全を保証し、各従業員に保護具を提供する必要がある。

また、感染の防止に関する情報や知識を積極的に共有し、従業員の安全意識を向上する。可能であれば、オンラインの医療/心理相談サービスを無料で受けられるようにし、従業員に自身の身体的および精神的な健康を管理してもらうと良いだろう。

企業は、事務やサポート部門、あるいは身体的なリスクの高い従業員に対し、在宅勤務やビデオ会議での日常業務を許可する必要がある。

### 従業員の基本的収入の保証

最前線の販売スタッフについては、業績評価に調整を加える。

休業による人材損失を最小限に抑えるよう、必要な環境を整える努力をする。たとえばこの時期、一部のケータリング会社はFreshippoと従業員出向契約を結び、経費を削減するだけでなく、従業員の収入を保護している。

### 従業員のキャリア開発の支援

企業は、リモートトレーニングコースの作成により、従業員のビジネススキル向上をサポートすることが望ましい。たとえば、実店舗の店員には製品情報やカスタマーサービスに関するオンライントレーニングを提供する。

## 2. 消費者のニーズを重視し、企業の社会的責任を果たして消費者の信頼を強化

### 消費者のパニックに注意

実店舗では、感染防止緊急チームの設置、店内の消毒および殺菌など、感染防止対策を実施する。念のため、従業員と顧客のマスク着用も義務付ける。

### 消費者の購買意欲を刺激

従来の小売企業は、デジタル改革を促進し、ライブ動画、ショートビデオ、VRなど、消費者向けのデジタルタッチポイントを増やし、購買意欲を刺激するとともに、オンラインマーケティングと販売量を増やす。

### 消費者の信頼を強化

小売企業にとって緊急時に「供給を保証し、価格を安定させる」ことは、消費者を落ち着かせ、信頼を得るために重要であるだけでなく、企業の社会責任を果たす良い方法でもある。新型コロナウイルスの感染拡大を受け、多くの小売企業は、価格を上げることなく十分な供給を保証するよう全力を尽くすと約束し、店内で顧客が安心して買い物ができるよう対策を取っている。

### 言葉も行動もどちらも大切

顧客や従業員の信頼を得るための断固たる方針や対策は、どの経路で関係者に伝えるかによって、その効力が決まる。公共衛生上の危機においては、言葉のサービスも実際のサービスと同様に重要である。どの小売/消費財企業が社会のために何をしているか、正確な情報(特定の商品の在庫増加、店内で人の接触を抑えるロボットの導入、従業員へのマスク配布など)を迅速に配信することは、噂や誤解を防ぐ重要な手段である。緊急事態への対処について透明性とコミュニケーションを維持する小売/消費財企業は、関係者の期待に応え、業務を平常に戻せる可能性が高い。ブランドのイメージアップはもちろんである。

物:

ここでの「物」とは、小売/消費財企業の生存に不可欠な物理的資産(商品)と現金資産(資金)の両方を意味する。新型コロナウイルスが終息するまで、企業は在庫回転率とキャッシュフロー管理を改善し、複数の対策によって危機を乗り切らねばならない。



**速やかに意思決定を行い、特定商品の一時的な需要増大に対応する**

- ・ 積極的に在庫を処理
- ・ 消費期限の近い、または期限の切れた商品に注意
- ・ 売れ筋商品の速やかな補充
- ・ 食品パッケージを重視

**上流または下流の企業との協力を強化し、利用可能なリソースを積極的に探すとともに、提携によって困難を克服**

- ・ 上流または下流のパートナー企業と緊密な協調関係を確立
- ・ 行政機関と積極的に相談し、支援策を導入
- ・ サプライチェーンを最適化

**不要な支出の削減、キャッシュフローの慎重な評価と計画、十分な資本移動の確保**

- ・ 不要なコストを削減
- ・ 資金計画を再検討

## 1. 速やかに意思決定を行い、特定商品の一時的な需要増大に対応する

### 積極的に在庫を処理

消費の落ち込みによる過剰在庫を抱え、小売/消費財企業は、データ分析を駆使して販売を妨げる要因を特定し、各商品カテゴリーの特性を考慮してカスタマイズしたソリューションを迅速に構築する必要がある。たとえば、顧客層が比較的若ければ、ライブストリーミングやEコマースで販売を促進し、オンライン注文を奨励することが可能である。

早期から顧客プロファイルを作成しているデジタル化の進んだ企業なら、WeChatで宣伝と共同購入を促進するのも良いだろう。

### 消費期限の近い、または期限の切れた商品に注意

果物、野菜、肉や魚などの生鮮食料品を販売する企業は、棚卸を高頻度で(毎日)、幅広い範囲で(消費期限が短い商品については特に)行い、担当者(店舗管理者)を指定する必要がある。消費期限の切れた商品は回収し、期限の近いものは値引き販売する。

同時に、地域担当者によるランダムな店舗検査では、期限の近い、または期限切れの商品に重点を置き、評価用のKPI(重要業績指標)として挙げることで、マイナスの出来事が自社に影響を与えるのを防ぐ。

### 売れ筋商品の速やかな補充

新型コロナウイルスの感染拡大により、消毒製品、インスタント食品、野菜など、一部の商品はすぐに売り切れ、補充が間に合っていない。そこで経営幹部には、以下を提案する。

スピーディーで有効なコミュニケーション/フィードバック制度を作り、販売、物流/流通、仕入れなどの担当者が、部門の壁を越えて連絡できるようにする。企業の上級幹部も積極的に参加し、決定を下す。

計画的な商品補充の仕組みを作り、実行する。データ分析を使用して在庫切れになりそうな商品を特定し、データ視覚化/ダッシュボードを利用して、地域間、店舗間の積み替えや近隣倉庫の補充を行う。

生産者と直接つながり、原産地から仕入れることで、仕入れに柔軟性を持たせ、安定した供給を保証する。仕入れの経路を複数の地域に拡大し、事前に在庫を増やすことで品不足のリスクを緩和する。

### 食品パッケージを重視

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、比較的安全で便利な加工食品や半完成品に対する需要が大幅に増加している。食品企業には、これに速やかに対応し、加工食品のカテゴリーやターゲット消費者の買い物の傾向を理解することを提案する(たとえば、若い3人家族で購買力があれば、多少価格が割高でも小さなパッケージの洗浄済み有機野菜やインスタント食品を選ぶ可能性がある)。小売/消費財企業は、状況に応じてビジネス戦略を策定および調整し、社内プロフェッショナルチームを設置してサプライヤーとの連絡や業務を担当させる必要がある。



## 2. 上流または下流の企業との協力を強化し、利用可能なリソースを積極的に探すとともに、提携によって困難を克服

### 上流または下流のパートナー企業と緊密な協調関係を確立

小売/消費財企業は、メーカー、サプライヤー、ディーラー、不動産賃貸業者、金融機関との意思疎通と協力を強化し、新型コロナウイルスに起因する困難を共同で乗り切り、将来的な協力の基盤を作る必要がある。たとえば、サプライヤーと支払い期限の延長について話し合う、建設中の販売店のオープン計画を再交渉する、賃貸業者と賃料の免除や支払い期限延長を話し合うなどである。余剰資金のある企業は、サプライチェーン融資などを通じて、困難を抱える上流または下流のパートナーを助けることも検討してほしい。

業界大手は、商業用不動産会社のWandaとSuningが店舗賃料の「軽減または緩和」を実施したように、手本を示す必要がある。Alibabaも、Tmallを利用する全業者に対し、2020年上半期のプラットフォーム使用料を免除した。Ant Financialが出資するMYbankは、中国湖北省で登録しているTmall出店業者に総額100億人民元を融資した。

### 行政機関と積極的に相談し、支援策を導入

企業は、減税はもちろん、政府に支援策を出させるよう、積極的にソリューションを提案すべきである。このほど蘇州市は、「中小企業を支援し、共に困難を乗り切るために、新型コロナウイルス感染症による肺炎に関する10の政策意見」を発表した。これには、中小企業の負担を軽減する減税や社会保障費支払い期限の延長など、企業の財務上の問題への対策が含まれる。

### サプライチェーンを最適化

通常生産、契約履行、発注など、サプライチェーンの効率に関して、より注意が必要である。また、適切な商品を、適切な時に、適切な倉庫、店舗、または消費者に届けることができるよう、サプライチェーンを強化し、柔軟性を持たせねばならない。

企業とサプライヤー間の情報の透明性を高めれば、サプライヤーの業務再開時期など最新の状況をスピーディーに把握し、生産不足の可能性も特定できる。また、市場変動に関する情報をサプライヤーと共有すれば、相互の信頼と安心感が生まれ、生産と調達の計画がよりスピーディーに調整できるだろう。

サプライチェーンの重要な部分についてはモニタリングシステムを確立し、速やかに需要に対応する。物流企業とも積極的に連絡を取り、物流管理を最適化する。さらに新型コロナウイルス流行の状況に応じて輸送量やルートを調節し、調達計画を更新する。

## 3. 不要な支出の削減、キャッシュフローの慎重な評価と計画、十分な資本移動の確保

### 不要なコストを削減

短期的には、企業の生存に直接関係のない支出は、可能な限り最小化する。サプライヤーとは支払い期限の延長を交渉する。経営幹部は、経費を削減する段階的な最適化計画を作成し、資本支出のパターンを徹底的に見直す必要がある。機器の購入、店舗改装など、無駄な支出はなくす。

### 資金計画を再検討

経営幹部は、より綿密にキャッシュフローを見積もり、可能な限り効率的に資金を使用する必要がある。レバレッジは柔軟かつ慎重に適用し、銀行や他の金融機関と緊密な連携を維持する。また、政府が発表する一連の支援策に注意を払い、必要な現金を確保して危機を乗り切らねばならない。



## シナリオ:

実店舗であれオンラインショップであれ、快適な買い物環境は消費意欲を刺激する。革新やデジタル化もビジネスチャンスにつながる。



### 安全で消費者が安心して買い物のできる実店舗の環境づくり

- ・ 入念な消毒
- ・ マスクの着用と必要な隔離
- ・ ターゲットを絞った商品の陳列

### 物流と配送に重点を置いたオンライン化の加速

- ・ O2O(オンラインからオフラインへ)の統合
- ・ 物流上の配送能力と流通のスピードに重点

### マーケティングシナリオの多様化によるデジタル改革とアップグレードの加速

- ・ 革新的な成長経路を積極的に模索
- ・ 小売企業の生存と成長にはデジタル改革が最優先事項

## 1. 安全で消費者が安心して買い物のできる実店舗の環境づくり

### 入念な消毒

企業は、経営管理の必要事項および衛生的な環境を維持する業務手順を作成する必要がある。

### マスクの着用と必要な隔離

現場の従業員にはマスクの着用を義務付ける。店舗には体温検出装置を取り付け、入店する顧客やスタッフの体温をチェックする。感染が見つかった場合は、その店舗の休業を検討する。

### ターゲットを絞った商品の陳列

野菜や果物などの生鮮食料品は包装によって安全を確保する。商品は、季節の人気テーマに応じて陳列し、栄養バランスや医学関連のトピックを強調する。消費者は、販売に論理的な根拠があると感じ、購入する可能性が上がる。消費期限の近い商品を見えやすい場所に陳列し、値引きによって消費を促す。

## 2. 物流と配送に重点を置いたオンライン化の加速

### O2O(オンラインからオフラインへ)の統合

新型コロナウイルスの流行によってオフラインの顧客は大幅に減少しており、経営幹部は、オンライン注文＋オフライン宅配のパターンを増やすなど、オンライン経由でその穴を埋める方法を速やかに見つける必要がある。たとえば感染のひどい地域にあったBestoreは、複数の倉庫の商品をTmallおよびJDプラットフォームに移行し、春節(旧正月)の間、Eコマースプラットフォームで購入した商品を湖北省外の消費者に配送できるようにした。

### 物流上の配送能力と流通のスピードに重点

「宅配」ビジネスの規模は、新型コロナウイルスの流行によって短期間に急速に拡大した。しかし、多くの小売企業にとって全体的な物流および配送容量がボトルネックとなっている。小売/消費財企業は、現在のビジネスの状況を見直し、特に在庫管理に対応するリアルタイム物流能力に関しては、適切な物流戦略を策定する必要がある。たとえば、既存の中央倉庫、フロント倉庫、実店舗の協力は強化する。倉庫保管または物流計画は、消費者の需要とさまざまな商品の緊急性に基づいて作成する。サードパーティの物流企業や食品配送企業と協力し、人が接触しない流通方法も検討する。



### 3. マーケティングシナリオの多様化によるデジタル改革とアップグレードの加速

#### 革新的な成長経路を積極的に模索

新型コロナウイルスの流行に伴い、ライブストリーミングプラットフォームに引き付けられたトラフィックの急増が多くブランドの注意を引き、ライブストリーミングEコマースの影響は拡大している。今後、現場でのライブストリーミングが標準的になるかもしれない。感染防止のための自主隔離要請により、消費者は「自宅配送」を選ぶ傾向にある。野菜や食事などの宅配需要は、今後も高くなるだろう。人間との接触を最小化する無人での小売や飲食物の提供は、これまで人気がなかったが、勢いを取り戻す可能性がある。実行可能な選択肢と考える小売企業も出てくるだろう。

#### 小売企業の生存と成長にはデジタル改革が最優先事項

しっかりしたデジタル基盤とサプライチェーン管理機能を持つ企業は、情報フローや物流から資本フローまで、それぞれの面で問題を克服し、危機を乗り越える可能性が高い。新型コロナウイルスの流行は、消費者向けの小売企業のさらなるデジタル改革を促すと予想される。

中国の小売企業は、これまで以上に保守的な戦略、すなわち消費者を重視し、収益性の向上と業務の最適化を追求する戦略を取るべきである。小売企業の経営幹部は引き続き前向きに取り組み、多面的な雇用保証制度で中核的な従業員をサポートする必要があるだろう。また、危機に対処できるだけのキャッシュフローを維持し、消費者の今のニーズに応えることでブランドに対する信頼を強化することが重要である。小売/消費財企業にとっては、デジタル技術を利用した革新的な方法で消費者と深く接することで、直接的かつ誠実で、思いやりのある顧客関係を再考し、再構築する良いチャンスでもある。

このようなアドバイスは、同様に厳しい状況に置かれた香港の小売/消費財企業についても言える。感染の拡大と観光客数の落ち込みは、昨年の社会的不安定によって揺らいだ小売市場に追い打ちをかけると思われる。機敏に状況に対処し、安定したデジタル基盤とサプライチェーン管理を実現する企業のほうが、小売バリューチェーンにおける数々の困難をおそらく有利に克服できるだろう。このトピックについてさらに掘り下げたい方には、PwCの最近の2本の記事「[Succeeding in Uncertainty: Responding to COVID-19](#)」、「[A quick guide for staying in business during the coronavirus outbreak](#)」もお読みいただきたい。





# お問い合わせ先



**Michael Cheng**

Asia Pacific, Mainland China & Hong Kong  
Consumer Markets Leader  
Tel: +852 2289 1033  
Email: michael.wy.cheng@hk.pwc.com



**Jennifer Ye**

China Consumer Markets Leader  
Tel: +86 21 2323 3325  
Email: jennifer.ye@cn.pwc.com

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2020年3月に発行した『Weathering the economic impacts of Coronavirus: How can retailers/consumer goods companies turn crisis into opportunities?』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。日本語版発刊年月：2020年4月

©2020 PwC. 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](http://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.