

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)が消費者市場に 与える影響

2020年3月



“

感染のピークが過ぎた後、
消費者市場の企業は、顧客
の新しい考え方と働き方に
適応する必要があるだろう



消費者市場の大きなテーマは？

店舗の運営

今後、店内の一部の仕組みは使えなくなるだろう。顧客は、調理済みの肉を店員に切ってもらったり、他人が触れた生鮮食品を買ったりするのを嫌うかもしれない。営業時間を延長し、買い物や商品受け取りの混雑を緩和する必要もある。

明確で公正なコミュニケーション

買い物客は、小売業者がどのような一時的措置を講じているかを知らない。複数の企業がメッセージを送れば買い物客が混乱する可能性もある。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企業は、ステークホルダーの期待に応え、業務を平常に戻せる可能性が高い上、ブランドイメージも向上できる。

世界的な仕入れとバリューチェーン

工場の閉鎖は商品の品揃えに影響を与える。2020年の生産力低下は2021年の製品の納期にも影響を与えるだろう。そうならば、在庫または顧客の需要上に応じて別の仕入れ先を見つける必要がある。

サプライチェーンの可視化

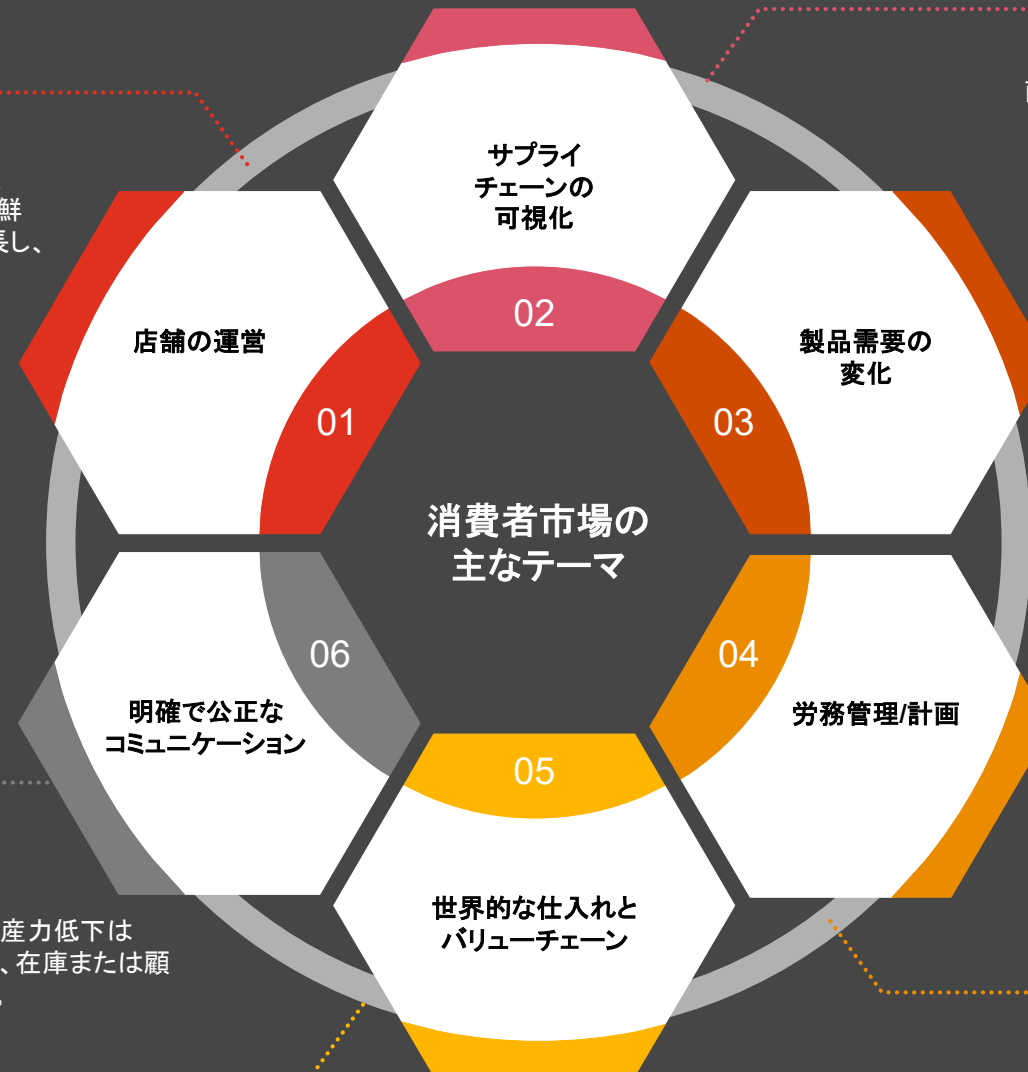
商品の原産地を明らかにし、その情報を共有することが重要となるのは間違いない。サプライチェーンを構成する他の企業についても可視化が必要となる。商品によっては厳重なID管理やバッチ管理に対応する追跡機能も必要だろう。欲しい商品が入荷したときにアラートを望む買い物客もいるからだ。

製品需要の変化

買い物客は、特定の地域で生産された商品について疑念を抱く可能性がある。一部の商品は人気が高まり、サプライチェーンを通る商品の構成に影響を与えるだろう。贅沢品の需要は下がるかもしれない。家にいることが多くなれば、ホームエンターテインメントやサブスクリプションサービスの人気は上がるだろう。

労務管理/計画

病欠や隔離が生じれば、バリューチェーン全体で働き手が減少する。スタッフは複数のスキルを持ち、それまで担当していなかった業務も引き受けざるをえない。一部の職種（運転手など）の人件費の変動費化が増えるだろう。



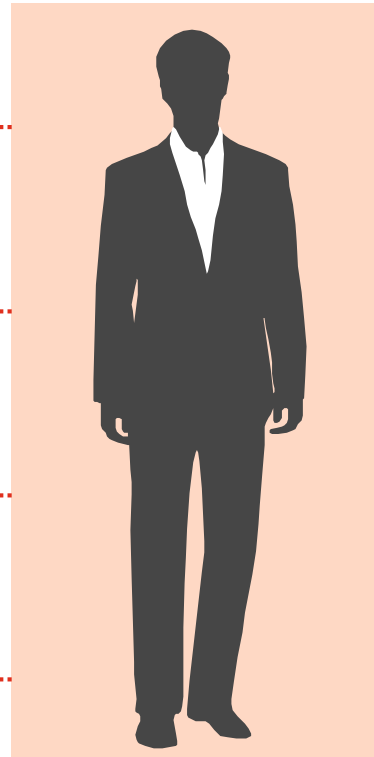
引き続き新型コロナウイルス感染症に過敏反応を示す買い物客も

「他の人が触った商品は買いたくない。
触った人が感染していないとは言えないから」

「店に入るのはリスクがある。従業員が感染している
かもしれないし、カートに触って感染するかも
しれない」

「店に行きたくないからオンラインで注文した。
でも配達員には自宅ではなく、どこか別の場所へ
置いて行って欲しい」

「店はどうするつもりなのだろう？
営業時間を延長して安心して買い物ができるように
するのか、それとも宅配を選べるようにするのか」



「非接触型決済だけにしてほしい。
人が現金や私のカードを触るのはイヤ」

「特定の地域で生産されたものは何も食べたくない。
汚染されていないかと心配だから」

「この野菜の産地はどこ？ 分からなければ買わない。
自分の手に届くまでの経路を知りたい」

「地域の人たちと一緒に共同購入を取りまとめている。地場
産品を集め、備蓄すれば、常に十分な量を
確保できる」

消費者市場の企業は、このような買い物客を安心させるため、バリューチェーン全体で透明性と可視化に
努める必要がある

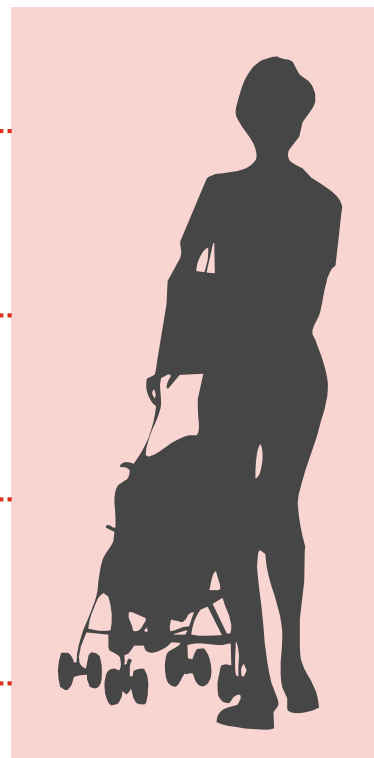
支出と契約に慎重になる買い物客も

「家に閉じ込められて、子供たちを遊ばせるものが必要。
分割して支払う方法はある？」

「これから家で料理することが増える。
食材や器具が必要」

「本当に必要なものしか買わない。
美味しいBBQソースがたくさんセールになっている
けれど、今すぐ必要ではない」

「これを作ったのは誰？
具体的にどこで生産されたの？」



「子供にかつとならないよう、エンターテイメント利用契約が
必要。何か一緒に楽しめる娯楽が必要だから」

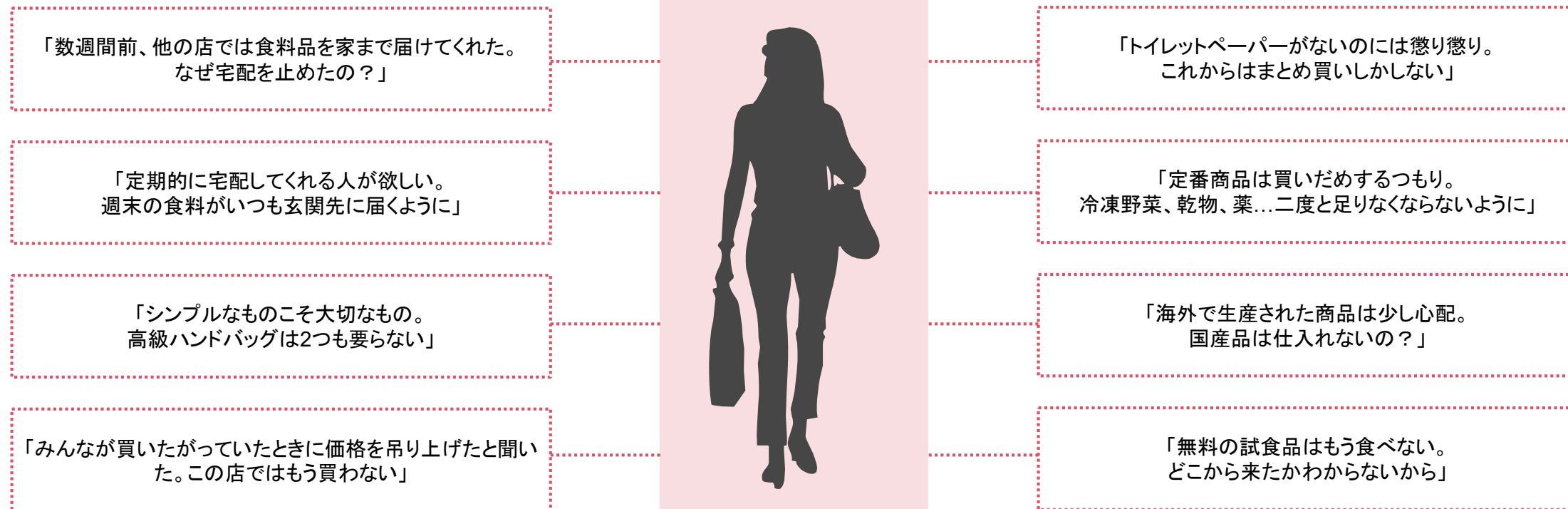
「スポーツを観るために新しいテレビを買うつもり
だったけれど、今は迷っている。購入を延期する」

「誰かが返品したものは買いたくない。
パッケージが完璧でウイルスが付着していないと
思えるものが欲しい」

「必要な商品の在庫があるとわかっているときしか
買い物に行かない。パスタが入荷したら
アラートで通知できる？」

買い物客が慎重になれば、これまでとは異なる売り方や商品により、支出の先延ばしや購入方法の変更にも
対応可能にする必要がある

過去数週間の出来事が忘れられない買い物客も



買い物客の習慣の変化に合わせ、品揃え、店内の業務、サプライチェーン全体のあり方を見直す必要がある

PwCが考える、消費者市場の企業が 今から準備すべき6つの重点分野

店舗の運営


サプライチェーン

エンゲージメント

商品

労働力

サードパーティ



店舗の運営は「過敏な」買い物客に影響を受ける — 従来どおりではうまくいかないことも

- 買い物客が他人の触った商品を触ったり買ったりしなくなる。これにより、生鮮食料品、総菜コーナーなどでは、特に難しい問題が生じる。
- 買い物客が現金を嫌い、非接触型決済やモバイル決済を好むようになる。同様に、セルフレジや特定の作業を行うロボットなど、自動化によるソリューションも好まれるかもしれない。
- 買い物客は、従業員や他の買い物客によるウイルス拡散の可能性を嫌い、手袋やマスクの着用を期待する可能性がある。衛生維持の取り組みを伝えるコミュニケーションが必要。

店内の業務への深い関与は再検討が必要 — 買い物客が自分のものや商品が他の客や従業員に触られるのを嫌う可能性がある

顧客や関係者とのエンゲージメントは 明確かつ公正に

- 全社的なコミュニケーション戦略を明確に策定する必要がある。顧客は即時に状況を把握できるわけではない。全員がTwitterを利用しているわけでもない。顧客との効果的なコミュニケーションは、特定の対策や方針の成功に大きな影響力を持つ。十分な情報を得た顧客は、特にこの公共衛生上の危機においても安心して買い物ができるだろう。
- 小売企業は、明確で一貫したコミュニケーションに共同で取り組むことを検討する必要がある。これは規模が重要であるため、複数の大手食料品会社が共同でメッセージを出すといった取り組みのほうが顧客に大きな影響を与える。
- 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企業は、ステークホルダーの期待に応え、業務を平常に戻せる可能性が高い上、ブランドのイメージも向上できる。

顧客は、今後、企業が公正に業務を行うことを期待すると予想され、
企業はそれに対応する必要がある

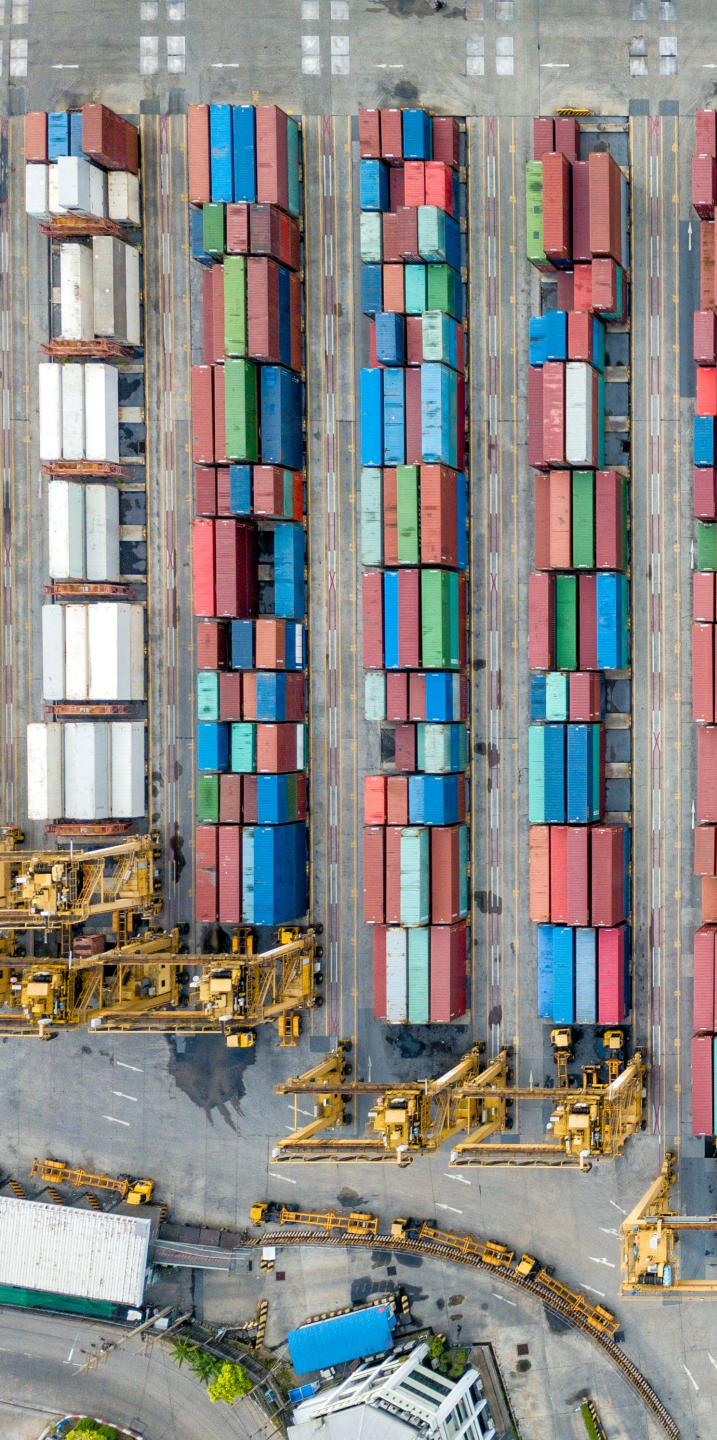


労働力の変動に対する緊急対応策が必須

- スタッフ1人ひとりに交代要員を事前に選択しておき、誰かが隔離されたり、他の理由で仕事を休む場合は、即座に対応策を実施できるようにする必要がある。状況に応じて柔軟にスタッフを配置できるよう、スキルセットにも柔軟性を持たせておく。
- 調理済み食品を販売する会社は、さまざまな労働力の変動（店舗スタッフ、倉庫スタッフ、運転手、補助員など）に対応できるよう、各スタッフの柔軟性を見直す。ここでも可能な限り、緊急対応策を策定する。労働力は、場合によっては、バリューチェーン内の複数の企業で共有する（小売業者と3PL業者間など）。
- 大半の企業は緊急用に何らかのリモートワーク制度を準備するだろうが、全員の在宅勤務に対応するインフラがあるだろうか？ 一部の店舗を閉鎖し、必要なら、あるいはサンプルを承認するなどの物理的作業の需要があれば、オフィスに改造することも可能である。

事業をできる限り通常どおり継続できるよう、労働力に関する緊急対応策の策定が求められる — すべての職務に柔軟性が必要





サプライチェーンの透明性と可視化がますます重要

- 顧客の需要や意向が変われば、サプライチェーンを通る商品の種類も変わる。現行の物理的サプライチェーンで対応できない場合は、対応を可能にするパートナーを速やかに特定する必要がある。
- 家で料理し、地元で生産された生鮮食料品を買う人が増えれば、おそらくコールドチェーンに負担がかかる。ここでは輸送量が特に重要である。
- サプライチェーンの資材（ロールケージなど）は殺菌が必要となるかもしれない。対応する設備はあるだろうか？
- 複数のサプライチェーンパートナーを経由する商品や半完成品は特に難しい。衣料品の33%が何らかの時点で返品されるとすれば、商品が感染者によって返品されたものでないことをどう保証するのか？

消費者は商品の産地や経路について多くの情報を求めるようになる
— 情報を提供できない企業は顧客を引きつけるのが困難



品揃えは顧客需要の変化に合わせる

- 人々が買いためを始めれば、在庫補充とマーチャンダイジングの問題が生じる。小売会社はマーチャンダイジングのソリューションを開発し、在庫補充のパラメータを適切に調節する必要がある。
- 買いための時ですら、売れない商品もある。そのような商品は仕入れリストから外すことを検討すべきだろう。今売れないなら、今後も売れることは見込めない。
- 小売会社は、最小限仕入れるべき商品を明確に把握する必要がある。常に、絶対に在庫を確保しなければならないのは何だろう？ どうすればそれらをサプライチェーンで優先させることができるだろう？
- 可能であれば品揃えの選択と集中を行い、生活必需品の十分な供給を重視する。贅沢品の需要は下がるだろう。大容量パックの需要が高まれば、実行可能な範囲で、取り扱い商品の変更も必要だろう。
- セール商品は可能な限り家庭で過ごす時間／団らんに重点を置いたものにする。もう入荷できない商品もあるかもしれない。代替品を見つけ、そのデータをシステムに入力することも必要である。

品揃えやセール商品は主力商品に重点を置く — 買い物客が実際に何に価値を置いているかを理解することが必須

バリューチェーンにおける サードパーティとの協力方法を変える

- 他の販売チャネルの開発が必要かもしれない。顧客に商品を届けるために誰と協力できるかを明確に把握する必要がある（大手ECサイト、他の小売業者、宅配サービスなど）。協力が初めてのパートナーもあるだろう。たとえば宅配サービス業者と提携して商品を宅配するなら、提携関係を速やかに確立する能力が必要である。
- 移動が禁止された場合、今後12～18カ月の間、物理的な商品のサンプルをどう受け取るのか？中国での生産量が減少すれば、今後の入荷にも影響が出るだろう。
- どのような提携関係が必要となる場合でも、提携先のリソースの有効な活用と管理ができるスキルが必要になる。社内の仕入れプロセスによって顧客に商品を届ける能力が制限されてはならない。

新型コロナウイルス対策には、小売会社だけでは実行できない要素も含まれるため、商品を顧客に届けるにはパートナーとの効果的な協力が必要である



将来に備え、今後数週間でどんな行動を取るべきか

店舗の運営

- □ 店内の設備(惣菜カウンターなど)にリスクがあるかどうか検討する。
- □ 業務プロセスの記録と監視を可能にし、コンプライアンスに対応する。

サプライチェーン

- □ サプライチェーンを通る商品の種類が変わると予想される。現行の物理的サプライチェーンで対応できない場合は、対応を可能にするパートナーを速やかに特定する必要がある。
- □ サプライチェーン内の主要サプライヤーに関して緊急対応策を明確にする。
- □ サプライチェーン内の重要なサードパーティを把握し、それらのコンプライアンスを監視する方法を明確にする。
- □ OTBとキャッシュを管理し、手持ちの在庫をすべて活用する方法を検討する。

エンゲージメント

- □ 全社的なコミュニケーション戦略を明確に策定する必要がある。顧客は即時に状況を把握できるわけではない。全員がTwitterを利用しているわけではない。
- □ 他の企業とコミュニケーションやコンプライアンスで協力する方法を検討する。

商品

- □ 主力商品を明確にし、供給または代替商品を確保する計画を立てる。
- □ 消費者市場の企業には、明確なラベル付け、しっかりしたマスターデータ、生産バッチを追跡する機能が必要。

労働力

- □ 当面の危機対策と将来の業務モデルのそれぞれに特化した2つのチームを設定する。
- □ スタッフ1人ひとりについて交代要員を前もって選択しておく。
- □ さまざまな労働力の変動に対応できるよう、各スタッフの柔軟性を見直す。ここでも可能な限り、緊急対応策を策定する。
- □ インフラは全員の在宅勤務に対応しているか？一部の店舗を閉鎖すれば必要に応じてオフィスに改造することもできるため、計画を作成しておく。

サードパーティ

- □ 新型コロナウイルス感染症対策には、小売会社だけでは実行できない要素も含まれるため、商品を顧客に届けるにはパートナーとの効果的な協力が必要である。
- □ 宅配サービス業者と提携して商品を宅配するなど、新しいパートナーが必要となる可能性もある。これには速やかに関係を構築する能力が必要である。

お問い合わせ先

世界

**Oz Ozturk**

Global Consulting Lead for Consumer Markets, UK
oz.ozturk@pwc.com

**Jonathan Bartley**

Global Consumer Markets industry driver leader, UK
jonathan.w.bartley@pwc.com

アジア太平洋地域

**Ron Kinghorn**

Consumer Markets leader, USA
ron.kinghorn@pwc.com

**Donna Watt**

Consumer Markets leader, Australia
donna.watt@pwc.com

**Michael Cheng**

Asia Pacific, Mainland China & Hong Kong Consumer Markets Leader
Michael.wy.cheng@hk.pwc.com

アジア太平洋地域

**Jennifer Ye**

China Consumer Markets Leader
jennifer.ye@cn.pwc.com

**Koichi Noguchi**

Consumer markets leader, Japan
koichi.k.noguchi@pwc.com

**Yasuyuki Kobayashi**

Consumer Markets advisory leader, Japan
yasuyuki.kobayashi@pwc.com

**Myles Gooding**

Consumer Markets leader, Canada
myles.gooding@pwc.com

**Sebastien Doyon**

Consumer Markets consulting leader, Canada
sebastien.doyon@pwc.com

EMEA地域

**Erika Andreetta**

Consumer Markets consulting leader, Italy
erika.andreetta@pwc.com

**Krzysztof Badowski**

Consumer Markets consulting leader, CEE
krzysztof.badowski@pwc.com

EMEA地域

**Gaetan Bodmer**

Consumer Markets consulting leader, France
gaetan.bodmer@pwc.com

**Sami Darouni**

Consumer Markets leader, Middle East
sami.darouni@pwc.com

**Peter Hoijtink**

Consumer Markets consulting leader, Netherlands
peter.hoijtink@pwc.com

**Roberto Fernández Humada**

Consumer Markets consulting leader, Spain
roberto.fernandez.humada@pwc.com

**Peter Malmgren**

Consumer Markets consulting leader, Sweden
peter.malmgren@pwc.com>

**Andre Medeiros**

Consumer Markets consulting leader, UK
andre.m.medeiros@pwc.com

**Marcus Messerschmidt**

Consumer Markets consulting leader, DE / Austria
marcus.messerschmidt@pwc.com>

**Martijn Peeters**

Consumer Markets consulting leader, Russia
martijn.peeters@pwc.com

[pwc.com/jp](https://www.pwc.com/jp)

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 をご覧ください。

本報告書は、2020年3月にPwCメンバーファームが発行した『What is the impact of COVID-19 on Consumer Markets』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 for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.