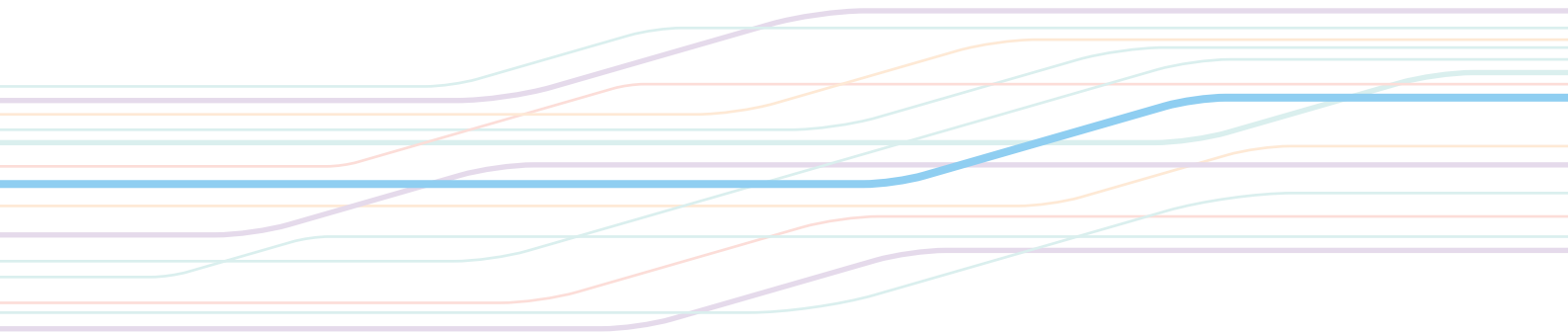


# B2C ビジネスの未来を考える

－勝ちパターンに持ち込むイノベーションへの挑戦－

RESEARCH REPORT



# 目次

	はじめに .....	01
<b>1</b>	<b>B2C ビジネス .....</b>	<b>02</b>
1-1	日本の流通・小売の現在地を理解する .....	03
1-2	流通・小売業界が着目すべき社会情勢 .....	06
1-3	勝ち・負けが見えてきた流通・小売業界の現状 .....	10
<b>2</b>	<b>新たなビジネスモデルへの取り組み .....</b>	<b>14</b>
	各社の事例 .....	15
<b>3</b>	<b>イノベーションへの挑戦 .....</b>	<b>20</b>
3-1	勝ち残りのカギ .....	21
3-2	未来の小売はどうか .....	25
<b>4</b>	<b>結論 B2C ビジネスの未来</b>	
	イノベーション実践、IT投資、コラボレーション .....	26

## はじめに

我々アビームコンサルティングの製造・コンシューマビジネス ビジネスユニット リテール&サービスセクターは、インダストリーカット（業種業界の区分け）でいわゆる流通業、小売業の領域を担当している。流通・小売の世界は消費者の意識や行動がそのまま業績に反映するため日本の景気を映す鏡のようでもあると考えている。これからの流通の未来はどうなるのか？ Eコマース市場の拡大や各種情報技術の進展により、消費者の買い物の仕方そのものが変わりつつあるのは本レポート読者各位がひしひしと実感されているところであろう。本レポートは、劇的とまではいわないが着実に変化し続けている流通・小売の市場動向を洞察し、これから先に何が起きるのかについて考察を試みたものである。

「モノからコトへ」と消費のキーワードが変わりつつあるが、それでも小売の場や機会は不可欠だ。皆がどこかで何かを買いたい。しかし、日本は伝統的にサービスに対価を払う文化がない。従い、どう稼ぐのかに小売事業者は苦慮している。それでも、未来に勝ち残る事業者（サービサーと言ってもいいかもしれない）には勝ちパターンがあるように見えてきた。「本業強化」「原点回帰」なども大事であるが、いかに IT（情報技術）を活かすのかも勝敗を分けるポイントになる。イノベーションへの挑戦という副題には、いままでとは異なる考え方ややり方に挑戦していただきたいという願いを込めている。本レポートが、日本の流通・小売業界の現在地を示し、未来の方向性を示唆し、読者各位の経営戦略を考えるヒントになれば幸いである。

# 1

## B2C ビジネスの現状

- 1-1 日本の流通・小売の現在地を理解する
- 1-2 流通・小売業界が着目すべき社会情勢
- 1-3 勝ち・負けが見えてきた流通・小売業界の現状

# 1-1

## 日本の流通・小売の現在地を理解する

流通・小売インダストリーセグメントでは、業界をリードする企業の顔ぶれも、消費者に向けたサービス・ビジネスのあり方も、少しずつ変化が進んできた。さらにこれからどうなるのか。未来の議論をする上で、過去四半世紀（25年）がどういう時代背景だったのかを振り返りたい。

1990年代の日本の小売企業各社は、バブル崩壊後の対応に苦慮していた。いわゆるB2C企業として、「お客様第一」を社是・社訓とする企業が多いなか、経営のKPI (Key Performance Indicator: 重要成果指標) はもっぱら売上高であった。その売上高を上げる最も効果的な手法（投資）は、店舗出店である。昭和以前から好立地にある老舗は有利で、新興の都市開発や道路整備が決まるたびに出店用地の取り合いとなったが、バブル崩壊後は、土地建物を担保とした売上至上主義の流通・小売企業の経営は立ち行かなくなった。90年代にご相談いただいたコンサルティングテーマに、売上重視から利益重視の経営戦略への転換や、いわゆるリストラに目を向けたものが増えたのは、このためである。

2000年代に入り、日本でも純粋持株会社が設立されるようになると、連結決算への意識も高まり、M&Aが活発化。多くの企業がグループ経営、連結決算、グループ内の相乗効果を目指し始めた。

さらに、消費者を顧客とする流通・小売企業にとって、2010年前後を境とした日本の人口減少と高齢化の加速は、実感しにくいとはいえ徐々に影響力を持ち始めている。流通・小売のビジネスは、日々の商売を積み重ねつつ、週の動きを見極め、月次の締めを迎え、四半期決算を行うという、とにかく慌ただしいものである。劇的な変化とは異なるため、なかなか対応が難しい。

特に2011年に起きた東日本大震災は、多くの日本人に消費価値観の変化をもたらした。「将来は何が起こるか分からない」、「収入や先行きに不安がある」と

いう消費マインドや消費行動が顕在化し、消費を控えるようになってしまったのである。いわゆる買い控えである。一方で、コトに対してお金をかける「モノからコトへ」の消費価値観が拡大。流通・小売企業は品揃えを見直し、目に見える商品に限らず、サービスにも目を向ける必要性が出てきている。

日本の流通・小売は、江戸時代から続く数社の老舗に加え、明治・大正時代からの銘家・豪商、さらには第二次世界大戦後の復興で経済発展とともに成長した全国各地の起業家など、その大多数が、成長する「業態」を模索して競争する業界である。経済産業省の商業統計で市場規模はおよそ140兆円だが、プレーヤーの数が多く、世界と比較しても1社あたりの事業規模が小さいため、どうしても過当競争を続けているように見えてしまう。日本は島国であるがゆえに、ガラパゴス化や、ドメスティックな成長を続けた結果としての過当競争体質といった歴史的背景を背負っているのだ。

日本の流通・小売の現在地を整理すると、上述のような歴史的な発展経緯（時間軸）を踏まえて今がある、ということになる。しかし、時間の経過とともに変化する消費者の意識・行動をタイムリーに捉え、適切な経営判断を行う

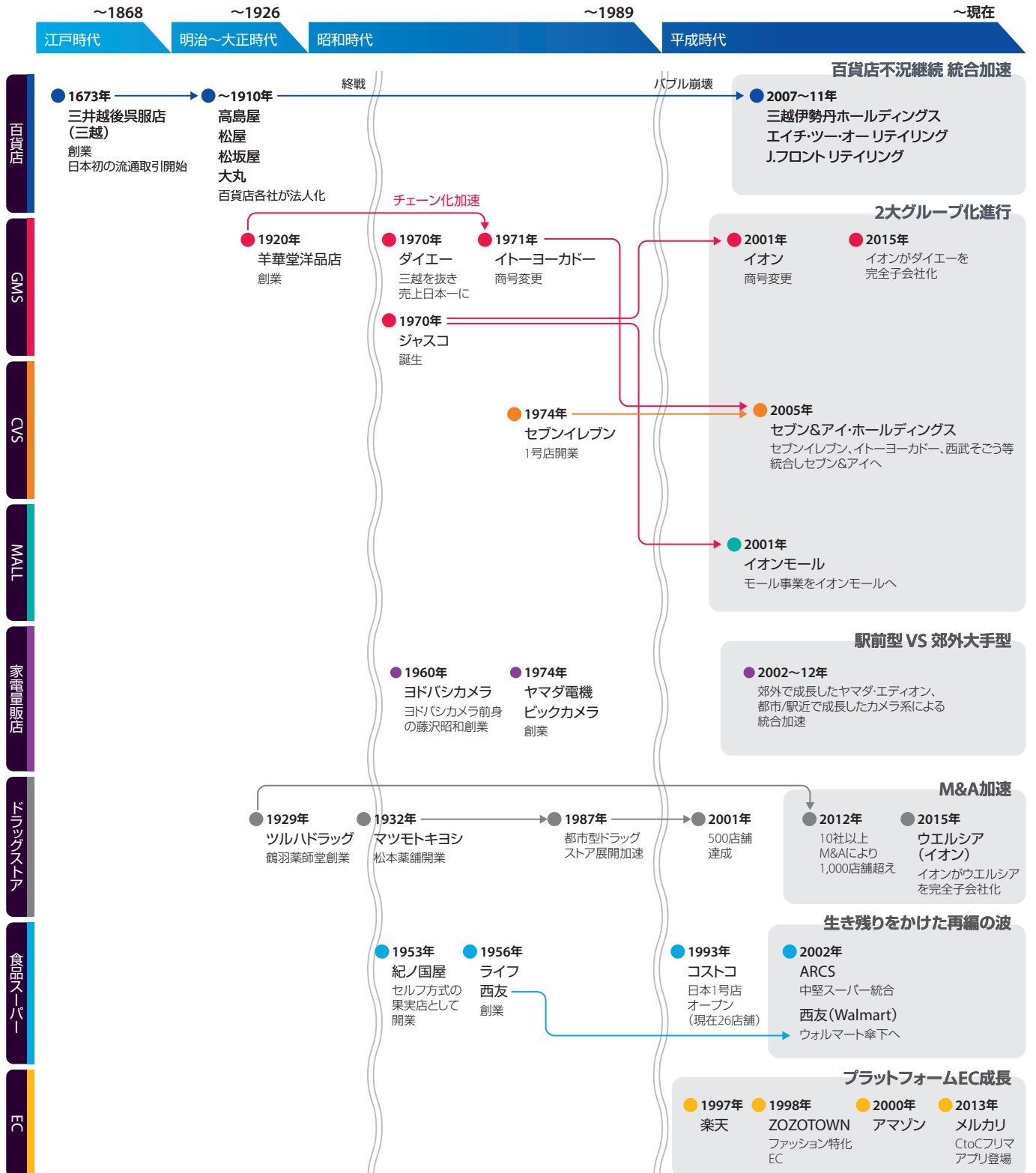
ことは難しい。このような時間軸の変化とともに、今捉えるべきは空間軸の変化だ。

空間軸とは、流通・小売事業者にとってのチャンネルを指しており、その先にあるのはマーケット（消費市場）である。チャンネルの中では、特に従来型のリアル店舗の問題が顕在化してきている。店舗を出店する都市や街、幹線道路や路地に至るまでの地勢変化や人口動態の変化により、店舗不動産の維持管理が大きな課題になっているのだ。そこへさらに、インターネットやモバイル端末を使ったバーチャルな取引が台頭しつつある。多くの企業が「オムニチャンネル」戦略として、リアルでもバーチャルでもあまねく顧客とタッチポイントを持つようとしているが、消費者の意識・行動の変化のスピードは企業の対応スピードよりも速く、いかに事業者と消費者のタッチポイントを維持・拡大するかが空間軸における課題だ。

日本の流通に強い危機感を抱くゴルフダイジェスト・オンラインの石坂社長は、こう語っている。

「日本はいまや後進国と言える。グローバルに市場環境が変化する中で、テクノロジーを使って小売を変えるような先進的な動きを取れずにいる。外に目を向けていけない限り、新しい変化の兆しをキャッチしにくい国になってしまった。」

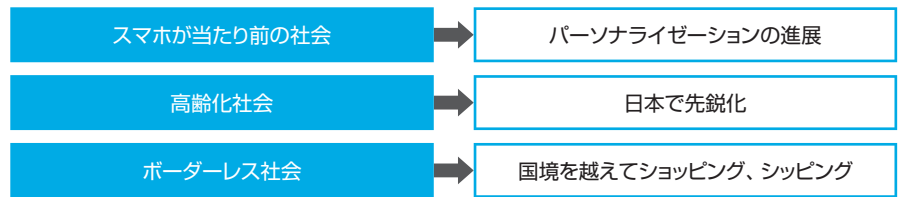
【図表 1】



# 1-2

## 流通・小売業界が着目すべき社会情勢

流通・小売業界にとって、市場(しじょう)とは消費者であり、社会である。いま、日本および世界の消費者がどのような社会情勢に置かれているのかに着目してみたい。



まずもってスマホが当たり前の社会になった。スマホは機器でありツールに過ぎないのだが、日本ではツール先行で社会情勢ができて上がることが少なくない。日本は諸外国に比べて通信・電話の環境整備が進んでおり、すでに昭和の時代には電話が国民生活には欠かせないものとなっていた。その後一部のユーザーの間にポケベルが普及した後、携帯電話が普及。その携帯電話もガラケーと呼ばれるようになり、いまでは常にオンラインでインターネットにアクセスできるツールとして、「スマホ」の愛称で親しまれるスマートフォンが浸透している。

流通・小売業界からすると、固定電話の時代にはテレフォンショッピングなどの対応に代表されるように、電話も1つの販売チャネルとなり得たが、その後携帯電話は、世帯のみならず個人に普及が進んだことから、よりパーソナルにコンタクトできるチャネルとなった。しかし、そのインパクトよりも、むしろ月額通信費が固定電話よりも高額化したことで、消費マインドを冷え込ませる要因となったのである。携帯電話の普及によって、買い物をしてモノの消費を楽しむよりも、パーソナルな通信でコミュニケーションを楽しむことが優先される生活習慣が生まれたというわけだ。



また、2000年代に入ると、Eコマースが普及し始める。さらにパソコンの普及も手伝って、インターネットにアクセスすることで様々な情報が入手できるようになり、そこにショッピングサイトが徐々に立ち上がっていった。2000年代初頭は、消費者の信頼に足るサイト運営者（Eコマース事業者）に名を連ねるべく、実績を積み重ねる時期だったと言える。アマゾンが日本で書籍を売ようになり、ネットで注文した本が宅配されるようになると、本屋に足を運び書籍を実際に手に取って買うという行動が一世代前の古い消費行動になってしまった。確かに書籍はネット販売に適している。ネットが得意とするのは検索であり、展示数に限りがある売場に対し、ネットでは展示数に制限はない。書籍の場合、品質は著者が担保しており、あとは読める状態で配送すればよいのである。

もちろん、傷や汚れがついた状態は望ましくないが、購入者が自己責任で選んだ本を読める状態でお届けすれば、流通・小売チャネルとしては完成する。書籍を皮切りに、その後はEコマース事業者と配送業者の企業努力によって、Eコマースで扱われる商材は徐々に、かつ確実に広がっていった。

ところで、消費者はモノを買うときに何を考えるだろうか。まず、買い物の対象となる欲しいモノを見つける。様々なメディアや周囲の人々の評価に影響される場合もある

し、お店で実物を見ているうちに消費意欲を刺激されて購買を決める場合もある。ネットでは、商品を手にとることはできないものの、口コミ、商品情報、他サイトとの価格比較結果などの情報に触れて判断することができる。買うという意味決定ができれば、あとは決済するだけだ。ネットではクリックで決済まで完了する。実際に商品を手に入れるのは、配送時間と場所を決めた後だ。この一連の購買プロセスに対し、Eコマース事業者は様々な工夫を積み重ねてきており、ネットでの購入のストレスや手間が軽減されるにつれ、消費者にとってネットで物を買うメリットの方が大きくなりつつある。

手に取ってモノを見なくても商品は買える、という消費行動に慣れてきた消費者は、スマホにより、いつでもどこでも「買う」という意思決定ができるようになった。パソコンありきのEコマースでは、ネットショッピングは会社のPCを使ってお昼休みか残業中にする、あるいは帰宅してから自宅のPCを使ってするしかなかった。Eコマース事業者はスマホに対応すべくスマホアプリの開発に注力し、通勤通学などの移動中にも、消費者の手元で購買の意思決定が行えるようにした。実店舗に営業時間という制約があるのに対し、24時間受注が可能で、かつスマホからもアクセスできるEコマースは、空間軸も時間軸も超越した存在と言える。そして、このトレンドの行き着く先が、

いわゆる配送クライシスだったというわけだ。Eコマース事業者＋宅配物流業者の組み合わせが定着しつつあったところに、配送にかかるコストや、労働環境の悪化を含む人材手配の問題が生じ、改めて配送コストをだれが負担すべきなのかについて、リバランスを開始し始めている。

次に、高齢化社会の問題だ。日本の消費市場の推移を見ると、昭和の時代は高度経済成長に比例して拡大していったが、1990年あたりからバブル崩壊による消費マインドの冷え込みが見られ、さらに2010年あたりからは、人口の頭打ちによる消費額（ボリューム）のピークアウトが見られる。

B2Cビジネスである流通・小売業界は消費市場の影響をダイレクトに受けるが、消費市場は人口動態と年代別可処分所得に大きく影響される。団塊の世代が50歳代だったころ、すなわち1997年～2008年の間は、消費が活性化した。当時は団塊ジュニア世代が20～30歳代であり、約800万人の団塊ジュニアの消費も市場にインパクトを与えていた。結局のところ、流通・小売のビジネスとは、消費者をいかに刺激して消費意欲を高めてもらい、購買行動につなげていくかが入り口となる。はじめにファーストムーバーが動き、それに刺激されたセカンドムーバーやフォロワーたちが買ってくれるかどうかのカギとなるのだ。あとは、

消費者に継続的に買ってもらえるかどうか（リピート購買）である。

団塊の世代、団塊ジュニア世代は、年代別の人口で他世代よりも約5%多いため、購買を刺激する対象として大きく、またその前後世代への波及効果も見込める。消費者の消費意欲を刺激して購買につなげ、さらにその波及効果（客層拡大）と継続効果（顧客化）を実現した企業こそが、1990年代から現在までの勝ち残り企業だ。

流通・小売業界から見れば、日本における高齢化問題は、団塊の世代が70歳代になった現在（2018年初）の問題である。日本の個人金融資産は約1,800兆円あると言われており、60歳代以上にその5割が偏在している。団塊の世代に金融資産のみならずフロー収入があるうちは消費意欲を刺激する上で問題ないが、彼らが60歳代に突入したことで、消費意欲が相対的に減衰していくことが懸念される。食べる量は減る。食事は量より質になる。よって、質的なニーズを満たせないと市場規模の縮小は避けられない。しかも、自分のことよりも家族や孫が気になってくることを考えると、購買者と使用者が異なる市場を創出せねばならない。一方で、実は自分が大好きで、自分事に向けた商品・サービスを待っていたりもする。

高齢化問題は地域（商圈）のあり方も変えつつある。日本では流通・小売の商圈を地方単位、都道府県単位、

市区町村単位の他、ロードサイド（街道沿い）や街・駅・通りなどのセグメンテーションにより形成するのが一般的だが、仕事を変え、勤務先が変わり、リタイアが進み、自動車も運転しないか億劫になることで、店舗の出店のあり方も変わってくるだろう。

コープこうべの本木執行役員は、「日本では安心して地域に暮らせるということが大事になる。スウェーデンのように、高い税金を払って老後は施設に入るといった仕組みは整っていない。その意味で地域の病院が果たす役割は大きい。内科や、リハビリなどにも対応可能な整形外科がしっかり揃った地域は、世代交代しても住みやすい町として廃れない」として、地域商圏を見直している。

Eコマースによる宅配サービスは、高齢化による消費の冷え込みを解決する有効な策となりそうだが、電話注文を受け付けるといった施策がないと、スマホからだけでは注文が期待できない。スマホは10代～30代に最も浸透しているメディアであり、40代～50代はフォロワー、60代以降となると、スマホを「使いこなしている」層はごく一部に限定される。

スマホ社会と高齢化社会は、世界でも同様に進展しているが、日本では高齢化が世界で最も進んでおり、スマホ社会の到来も着実に進んでいるため、日本における流通・小売ビジネスはこの両方のトレンドに対応しなければならない。

もう1つは、ボーダーレス社会である。流通・小売におけるボーダーとは、国境を指す。消費者相手のビジネスとなるとドメスティック（国内的）になりがちだが、アジア観光客の爆買いに象徴されるように、国境を越えての買い物が日本で顕在化してきた。その背景にはLCC（格安航空会社：Low-Cost Carrier）による渡航費用の低減や各市町村の観光誘致の成功もある。大阪、福岡、札幌などの地方中核都市が先陣を切って町の賑わいを取り戻しており、百貨店をはじめとする大型店では、日本語の他、英語・中国語・韓国語による店内案内が定着しつつある。また、ネットの世界でも、日本製品を求める中国の消費者が中国に居ながらにして注文可能なサイトが登場し、急成長している。ネット専業者と物流業者によって、従来は大手商社が担っていた輸出入が、消費者の注文（クリック）をきっかけに実現するというビジネスモデルもできつつあるのだ。ボーダーレス社会化は、国内に目が向きがちな消費市場について、「お客様は世界中にいる」という発想の転換を促す動きとも言える。

# 1-3

## 勝ち・負けが見えてきた流通・小売業界の現状

日本の流通・小売業界の現状を俯瞰すると、勝ちパターンと負けパターンが見えてくる（図表 2）。

【図表 2】

勝ちパターン
■ IT を有効活用している（労働集約からの脱却）
■ 本業強化（適価・適量の実現）や異業種との融合に取り組んでいる
■ ビジネスモデルを確立している（FC、メンバーシップなど）

負けパターン
■ 労働集約モデルから脱却できない
■ 資本集約しない（シェア競争継続）
■ ビジネスモデルが確立していない（低価格競争に巻き込まれている）

図表 2 の負けパターンから見てみよう。第一に、労働集約モデルから脱却できていないことが問題である。たとえば、フランチャイズ契約を採用するコンビニエンスストアでは、店の労働力はオーナーの裁量（採用、評価、処遇）に依存する。店員には、近所のアルバイトを採用することで労働コストの極小化を図ってきたが、小売店の店頭業務は商品の発注から陳列、接客販売、レジ、清掃など多岐にわたるため、常に営業時間に合わせた店頭人材の確保・育成が課題となる。現在、流通・小売各社は「省人化」をキーワードに業務の棚卸しを行い、ヒトがすべき業務を極力減らす取り組みを行っている。これが実現すれば勝ちパターンへの糸口となるが、人任せの業務が多いためパート・アルバイトの確保に奔走する →

長時間かつ比較的低賃金の募集では人が集まらない → 時給をアップして求人をかけ採算性が悪化する、という、負のスパイラルから抜け出せない企業やチェーン店もまだまだ多い。地域のため、地元のため、消費者のために努力する企業文化づくりや、パートやアルバイトにとっても地元で気軽に働けるという会社と労働者の win-win のビジネスモデルに軋み（きしみ）が生じつつあるのだ。

第二に、資本集約できないのも問題だ。流通・小売の世界では、規模を追求することで、仕入れやストアブランド認知におけるスケールメリットが大きい。実際に M&A が進行した経緯もあるが、世界的に見ても、他産業と比較しても、資本集約の進みが遅い。地元で愛される店を作ってから 2 号店 3 号店を開店する地域密着の企業が多いため、M&A や資本集約と言われてもピンと来ないし必要性も感じないというのは分かる。しかし、リアルとバーチャルが混然一体となり、また他業界も虎視眈々と市場参入を狙ってくるなかで、これからの戦いに備える思考が必要になってくる。

第三の問題は、ビジネスモデルが確立できていないことにある。小売の原理原則に立ち返ると、顧客が欲しいと思う商品を仕入れて販売するのが本来のビジネスモデルである。冬場の鍋の食材として白菜を仕入れるとしよう。白菜には作柄の他、市況の影響もあるため、仕入値を安定

化させるのは難しい。これは他店でも同様である。他店と差別化して顧客を確保するには値下げしか方法がないとなると、利幅が薄くなる。お菓子はどうかであろう。メーカーから提案された新商品を採用して店頭に並べ、それが売れるならよいが、ダイエットブームが到来して売れなくなれば終わりだ。

つまり、原理原則に立ち返り、顧客が誰なのかを再定義するとともに、「欲しい」というのは単に刺激が必要なだけなのか、それとも顧客が自ら「欲しい」という意思を持って来店する（ネットの場合はサイトを訪れる、モバイルの場合はアプリを起動する）のか、商品は仕入れるのか（消化仕入れ、販売委託、年会費徴収など、原価設定やマージン設定には様々な方法がある）、販売するのか（レンタルもあり得るが、その場合は小売ではなくサービス事業化することになる）など、そこまで考え抜かねばならない。

一方、勝ちパターンに目を向けると、ほぼ負けパターンの逆であることが分かる。

第一に注目すべきは、本業強化（適価・適量の実現）である。日本の流通・小売企業は総じて資本集約が十分ではなく、多数の事業者が過当競争を繰り広げている。そのため、いわゆる「本業強化」には限界が来ているのだろうと考えていたが、現在もなお売上・利益ともに成長を続

ける企業は、粛々と「適価」「適量」に取り組んでいる。消費者にとって最適な商品価格とはいくらなのか。低価格であればあるほど消費者にとってはうれしいが、買い逃しにつながる売り切れは避けたい。消費者が購買を許容できる価格は、タイミングはもちろん、所得や手持ちの現金、クレジットの有無など、消費者自身の購買余力によって異なるものである。

欧米では、ダイナミック・プライシングという価格最適化手法が浸透しつつある。航空券や宿泊予約における早割や直前割などは、日本でも馴染みがあるだろう。小売店ではタイムセールという形で実施されるが、購買を刺激する目的が強く、どの程度の価格設定で、どの程度の時間にわたってタイムセールを行うと効果的なのか、定量的に把握できていないケースも少なくなさそうだ。

ダイナミック・プライシングが注目されているのは、IT（情報技術）を駆使することで、推奨価格（動的に変動させる価格の適正值）の提案や、結果の検証が可能になったことが背景にある。一方、「適量」とは、買取仕入れた商品を最大限に売り切り、最終的に在庫ロスをゼロにするための極限値を指す。これも科学的に適正化することが非常に難しく、もっぱらバイヤーやディストリビューターの経験と勘がものをいう領域だ。製造業においてはサプライチェーンマネジメントというキーワードで長年取り組んで

いるテーマだが、流通小売業の場合は、毎年毎シーズンのように対象商品が変わるため、仕入の最適化を課題に挙げながらも、データで追いきれていなかったのである。

とはいえ、流通小売業の仕入のみ最適化するのは限界がある。本来あるべき姿とは、流通小売業の販売計画、仕入計画を製造業の生産計画とデータ連携することで、サプライチェーン全体の商品流通量を最適化することだ。実際、本業強化に取り組みつつ適量を目指す流通小売企業は、川上（卸～生産）まで目を向けてサプライチェーン改革に着手している。

また、異業種との融合も効果的だ。小売業だけに限ってみると、差別化を図り、付加価値を創出することが非常に難しい。膨大な店舗数に加え、ネットやモバイルなどのチャンネルもある中で、小売事業だけで事業を成功させるのは容易ではない。しかしながら、「小売」という形態は決してなくなることはない。昨今は製造業者が直接消費者に製品を販売する DTC（ダイレクトトゥーコンシューマ：Direct To Consumer）という動きが見られるが、これは、言い換えれば製造業者による小売業進出もしくは小売形態の採用に他ならない。「小売」の究極の姿とは、消費者一人ひとりの行動や心理まで深く入り込んで商売をできることであり、その結果、消費者の集合体をマスで捉えることである。小売自体はなくならずに、店舗でも市場でも商店街



でもモールでもサイトでもよいが、なんらかの小売の場を提供して消費者を集め、集まった消費者から別の形でリターンを得るのが「異業種との融合」である。大型店やモールを出店し、小売業者を店子（たなこ）にするディベロッパー事業や、決済関連での手数料収入を得るクレジットカード事業などは以前からある。さらにこれらに加えて、あるいはこれらの事業を高度化させていくことで勝ちパターンに転換できるのだ。

第二に、勝ちパターンにはITの有効活用が見られる。労働集約的なビジネスモデルから脱却するために、店内業務を見直して省人化（究極的には無人化）に着手、実装している企業がある。流通小売企業の多くはERP（基幹系情報システム：Enterprise Resources Planning）が台頭するはるか以前から、膨大なSKU（商品管理単位：Stock Keeping Unit）を管理するための情報システム投資を行ってきた。ただし単品管理を実現するにはすべての商品にコードを振らねばならず、管理のためにはカテゴリー（分類）をマスターに登録しなければならない。今でこそ商品コードはJANコードによる規格化が進んだが、マスター登録や、その維持・管理は依然として課題となっている。

流通小売企業の経営者にとってIT投資は店舗出店（投資）に比べて費用対効果が見えづらく、後回しにするか、とり

あえず極小化してきた経緯もある。現在の勝ちパターンの1つは、本部業務や基幹システムと言われる領域においても最新技術を導入し、流通小売の店頭やサイト上で日々発生するビッグデータを瞬時に解析できる環境を整備することである。

第三の勝ちパターンは、ビジネスモデルを確立することである。本業強化により、価格と仕入の最適化を図り、これに限界があるときは、別の方法で収益を確保することである。現に、ハイローや粗利ミックスと言われる手法は古くからある。すなわち、低粗利（低価格）の商品の広告（チラシ）で集客し、店頭でついで買いを誘発するのだ。この場合、当然ながら、ついで買いの商品は客寄せ商品より高粗利の設定になっている。しかし、消費者はスマホを手にして店内を歩くようになり、いきなりハイローは通用しない。必要なものだけ買い、他のものはネットで済ますことも、その場で価格比較することも可能である。改めてこれからの「ビジネスモデル」そのものを見つめ、会員制（メンバーシップ）、FC（フランチャイズビジネス）、レンタル、広告、ディベロッパーなど、目新しいものではなくとも、複数のモデルを組み合わせることを視野に入れながら事業を創造していくことが求められている。

# 2

## 新たなビジネスモデルへの 取り組み

各社の事例



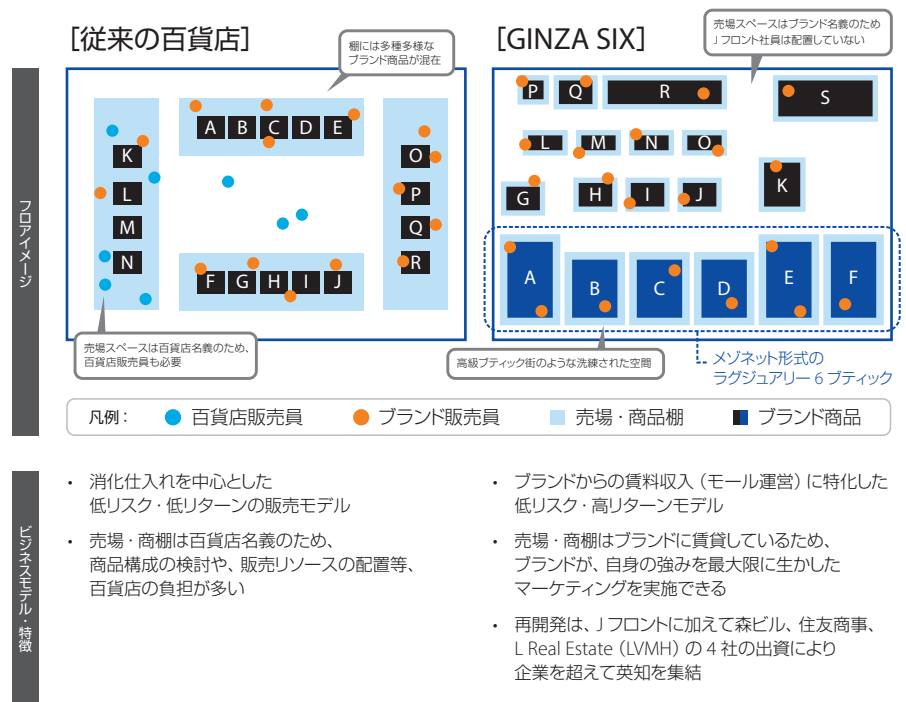
# 2

## 各社の事例

### J. フロントリテイリング、GINZA SIX 開店

日本百貨店協会によると、2017年の百貨店売上高は既存店ベースで3年ぶりに前年を上回り、約6兆円となったが、ネット通販大手3社(楽天、ヤフー、アマゾンジャパン)の合計流通額は約6.7兆円であり、ネット系が百貨店市場規模を上回る象徴的な出来事となった。さらに、都市と郊外で売上の2極化が進行。

【図表3】 従来の百貨店とGINZASIXの比較



郊外店では閉店ラッシュが止まらない苦しい状況のなか、J.フロントリテイリングは都市になくてはならない存在になるために、都市とともに成長するビジネスモデル（アーバン・ドミナント戦略）を掲げ、グループ内に限らず、都市を構成するさまざまな企業とのアライアンスを強化している。

2017年4月20日、GINZA SIXは、世界でも類を見ない革新的なラグジュアリーモールとして旧松坂屋銀座店跡地に建てられた。そのイノベーションポイントは、①百貨店業態・ブランドからの脱却、②賃料収入にフォーカスしたビジネスモデル構築、③異業種コラボレーションによるコンセプト創造である。図表3のとおり、かつての百貨店の商品棚には各ブランドの商品が陳列され、百貨店とブランドの販売員が連携しながら消化仕入品を中心に販売していくビジネスモデルであった。一方、GINZA SIXでは、ファサードを彩るメゾネット形式の6つのラグジュアリーブティックを主役に、それを引き立てるのは、百貨店の域を超えたエッジの効いたブランドショップや、アートでもてなす大胆な吹き抜けである。店舗空間にまで、一貫した世界観を演出しているのだ。このGINZA SIXは、初年度の目標達成に向け、売上・客数ともに順調なペースで推移しており、初年度営業利益は期初に設定した計画を大きく上回る見通しである。

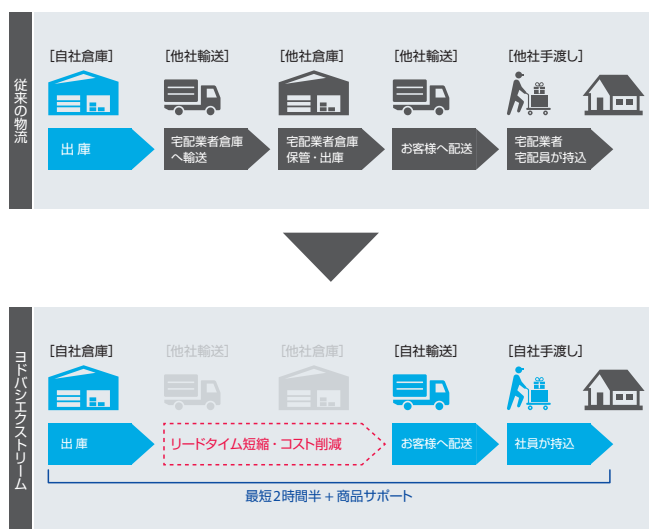
## ヨドバシカメラ、川崎新物流センター稼働

「月刊ネット販売」で実施した調査によると、2016年度のネット販売実施企業上位300社の合計売上高は3兆6,322億円となった。前年調査の3兆2,522億円と比較して11.7%の拡大である。引き続きアマゾンジャパンが2位以下を大きく離している構図に変化はないが、2位のヨドバシカメラが売上高1,000億円を突破。同社最大の旗艦店マルチメディア梅田の年間売上高をしのぐ勢いで拡大を続けている。

ヨドバシ.comが消費者に受け入れられている理由は、550万品目（2018年1月末時点）もの総合的な品揃えと、自社の社員が最短2時間30分以内に配達する「ヨドバシエクストリーム」をはじめとした物流の差別化にあると言える。東洋経済によるインタビューで、藤沢和則副社長は、「ネットとリアルで売れる商品は全然違う。店頭で販売する商品はすべてネットでも買えるが、お客様が日常的に利用したい商品をネットで拡充していく」と語っている。これを実現するために、お客様が検索ボックスに入力した文字を徹底的に分析し、多くのお客様が求めているキーワードに対応する、という作業を繰り返しているという。

また、物流の差別化ポイントは、「商品がお客様の手に渡る瞬間まで、満足のいく対応をすること」だとして、

【図表 4】 従来の物流とヨドバシエクストリームの比較



物流施設への投資を加速させている。昨年には、東京ドーム約 4.5 個の広さをもつ新物流センターを川崎で稼働。現状の 4 倍の品揃えにも対応できるとして、ヨドバシエクストリームの展開地域拡充に向けて着々と地盤を固めつつある。自社物流のメリットは、宅配業者を介さないことでコスト・時間を削減できること、商品知識が豊富な社員がお届けすることで新しい価値（サポート）を提供できることにある。ヨドバシエクストリームは現在、東京 23 区全域と都下の一部に限って展開しているが、今後は順次サービスエリアを拡充していく予定である。

## ゴルフ・ダイジェストオンライン、ロイヤル顧客育成プログラム

国内最大級のゴルフポータルサイトを運営するゴルフ・ダイジェストオンライン（以下、GDO）では、ゴルフ領域に特化して、ゴルフショップ、ゴルフ場予約、メディアの 3 つの収益の柱を組み合わせた総合的な付加価値の提供を目指している。しかし、3 つの柱それぞれがゴルファーにとって魅力的なサービスを提供しているものの、特定のサービスのみを利用する顧客が多く、相互送客に課題を抱えていた。

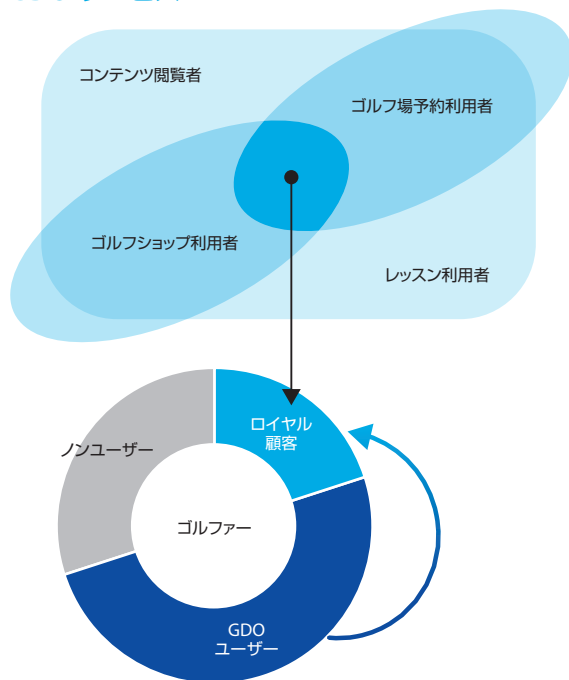
そこで、2017 年 6 月、ロイヤル顧客の育成を目的として、新会員制度「GDO ヤードプログラム」を導入。この制度では、ゴルフショップで買い物をしたり、ゴルフ場を予約したりすることで「GDO ヤード」が付与される。獲得した「GDO ヤード」に応じて、ブロンズからダイヤモンドまでの 5 段階でグレードが上下し、グレードに応じたさまざまな優遇や特典を受けられるというものだ。例えば、ゴルフショップは、グレードに応じた商品価格での買い物や、限定セールへの参加が可能である。また、ゴルフ場予約では、予約&プレーでグレードに応じたポイントが付与され、グレードが上がれば上がるほど、プレー人数に関係なく 1 予約ごとに貯まるポイントがアップする。

従来の会員制度との大きな違いは、「ゴルフショップ」や「ゴルフ場予約」で別々に算出していた優遇レベルを統一し、分かりやすくしたことにある。これにより、「GDO ヤードプログラム」を開始した2017年6月以降、サービスの相互利用者数は前年同月比プラスで推移し、GDOの

アクティブユーザー数は前年比1.1倍に増加。従来はゴルフ場予約サービスとゴルフ用品販売サービスのどちらかだけだったのが、統合後に両方利用するようになった会員数は、前年比1.2～1.3倍に増えている。事業の選択と集中が求められる昨今のリテール企業において、シナジー効果が見込めるような既存事業のポテンシャルを繋ぎ合わせることで、ユーザーに新しい価値を提案していく姿勢は、今後も重要になっていく。

【図表5】 GDOのロイヤル顧客育成イメージ図

### GDO サービス



※ IR資料をもとにABeam作成

### イオン、決死の脱リアル デジタル投資5,000億円

イオンは2017年12月に発表した「2020年度までの新たな中期経営計画」の中で、アマゾンをはじめとしたネット通販の環境激変に対応すべく、2018年度から向こう3年間におけるIT・デジタル・物流への投資額を、従来の2.5倍にあたる5,000億円とすることを明らかにしている。これは、イオンが2011年から掲げている4つのシフト「アジアシフト」「大都市シフト」「シニアシフト」「デジタルシフト」戦略のうち、「デジタルシフト」の加速である。

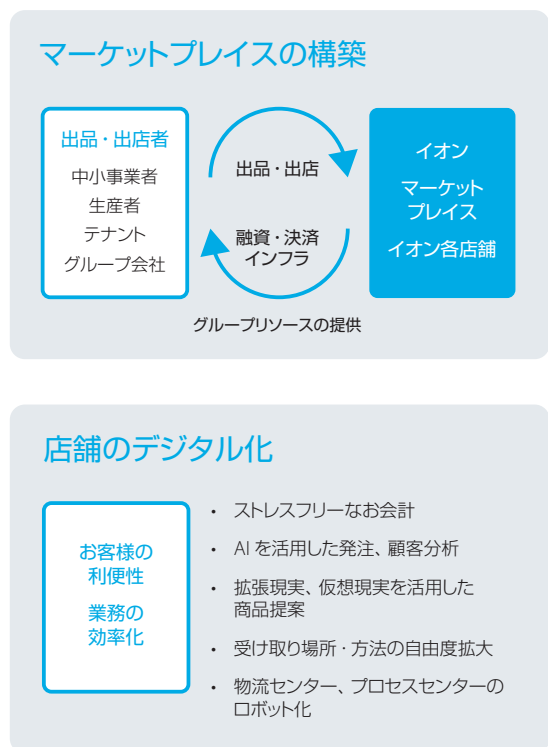
具体的な取り組みの1つ目は、Eコマースにおけるマーケットプレイスの構築である。これまで、イオンはEコマースのチャンネルを持ち合わせてはいた。2016年にサー

ビス開始した「AEON.com」がそれだ。しかし、今回のデジタルシフトの加速においては、道の駅や地方のスタートアップ企業、地場産品、農業のブランド化など、これまでにない出店や商品の展開を実現することで、消費者にとっては、ネット上で買い物をする際の選択肢が広がっていくことが予想される。

2つ目は、既存の店舗事業における決済の簡素化や人工知能を使った販売動向分析の取り組みである。店舗のデジタル化として、ストレスフリーな会計、AIを活用した発注、顧客分析、拡張現実、仮想現実を活用した商品提案、受け取り場所や方法の自由度の向上、物流センターやプロセスセンターのロボット化を進める計画だ。ストレスフリーな会計、受け取り場所や方法の自由度の向上といった取り組みは、消費者自身が時間を有効に使えるようになるという意味で、いわば消費者が直接的に恩恵を受ける取り組みであり、顧客分析、拡張現実、仮想現実を活用した商品提案といった取り組みは、消費者が間接的に恩恵を受ける取り組みである。これまでは消費者の分類ごとに1対Nで商品の提案訴求をしていたが、今後は消費者一人ひとりに1対1で商品の提案訴求をしていき、よりの確に個々のニーズに応えることで、消費者にさらに寄り添ったサービスが実現すると考えられる。また、AIを活用した発注、物流センターやプロセスセンターのロボット化といった取り組み

みは、小売業最大の課題である「在庫の適正化」への近道であると考えられる。

【図表 6】



〈出所：イオン公表資料〉

# 3

## イノベーションへの挑戦

3-1 勝ち残りのカギ

3-2 未来の小売はどうか

# 3-1

## 勝ち残りのカギ

日本の流通小売事業者にとっての時間軸（歴史的な発展経緯からの現状）と空間軸（リアルに加えてバーチャルチャネルの拡大と浸透）でじわじわと、あるいは見方によっては劇的な変化が起きている中、消費者に認められ、長期永続的に成長・存続する企業となるためには何をすればよいのだろうか。

過当競争が続く今を脱却するためには、資本集約を進め、勝ち残れる企業にならないといけない。日本経済および消費者が必要とする企業に求められる資質は、「イノベーションへの挑戦」である。

研究開発やイノベーションという言葉は、どちらかという製造業との親和性が高い。しかし、小売の未来を支える企業には、業界やビジネスモデルにイノベーションをもたらすことを期待したい。そうでなければ、従来型の小売企業・小売ビジネスには未来がない。

イノベーションを起こすべきテーマ・領域は下記のとおりである。

### 1) 顧客ニーズへの対応

顧客ニーズへの対応など日々当たり前実践していることであり、どこにイノベーションが？という声も聞こえてきそうだが、果たしてそうだろうか。顧客ニーズとは何かを認識するのは案外難しい。そもそも顧客は膨大かつ十人十色であり、その一人ひとりが個性を持っている。そこで、イノベーションの方向性としては次の2つが考えられる。1つは、顧客ニーズを創造してしまうことだ。膨大なビッグデータを解析することにより、こういう顧客はこういう商品やサービスが欲しいはずだ、という仮説を構築することができる。ビッグデータ解析もツールや環境がだいぶ整ってきた。Eコマースの場合、アクセスログから顧客の動線が読み

取れるため、これらを情報源にして売場（サイト）を改装していくことができる。

もう1つはパーソナライゼーションだ。パーソナライゼーションについては、ITを駆使することで飛躍的な進化が期待できる。流通小売の基本的なビジネスモデルは薄利多売であるため、個々の顧客を特定し、一人ひとりの趣味嗜好に合わせた対応を実現するのはほとんど不可能である。百貨店の外商担当者がつきっきりの対応をしてくれるのは、ごく一部の限られた富裕層だろう。かつてのアパレルショップには、顧客の顔と名前を記憶してパーソナルな対応をしてくれる店員がいたものだが、その数は激減したと言っても過言ではない。そこには、店舗数の拡大や勤務シフトの管理上、同じ店に長く在店できない事情もあるだろう。つまり、人的対応によるパーソナライゼーションには限界があるということだ。しかし、スマホによるID認証を使うことで、個人を特定できるだけでなく、画面遷移のログを解析し、個人をデータとして認識することもできる。これは、手法や考え方としてのパーソナライゼーションの採用により、ターゲット顧客の想定を放棄することも可能になってきたことを意味する。

ワントゥーワンマーケティングの対象顧客数はITによって飛躍的に拡大し、きめ細かな顧客対応を技術的に実現する時代がすぐそこにきている。一方で、クライアントから

「データはあるが分析できない」という声もしばしば聞えてくる。問題はデータ収集ではなく、分析するスキル・人材の整備にある場合が多い。アビームコンサルティングでも、クライアント先に常駐してデータ分析の実行支援を行うケースが増えている。

## 2) 適材・適価への挑戦

これは、小売業そのものの付加価値の向上、本業強化の取り組みと言えるかもしれない。仕入れて販売する場合は、仕入値と販売価格の差分が粗利になる。在庫を処分することになれば廃棄ロスが出るし、廃棄ロスを避けるべくマージンダウン（値下げ）して売り切ると利益率を下げることになる。あるいは、廃棄ロスを避けるべく仕入数量を抑えてしまうと、売り逃しを発生させる可能性も否定できない。これらの事象の発生を最適化する仕組みが構築できれば、それがビジネスモデルそのものになる。

先に紹介したダイナミック・プライシングは時間や顧客に応じて小売価格を変動させる考え方で、価格最適化の取り組みと言える。適材、すなわち流通在庫量の適正化については、倉庫から店頭までの在庫数の見える化と、そのための販売・物流システムの整備がカギになる。一般に流通小売企業は膨大なSKU数を管理しなければならず、一品一品にタグをつけて単品管理することに苦労してきた。昨今



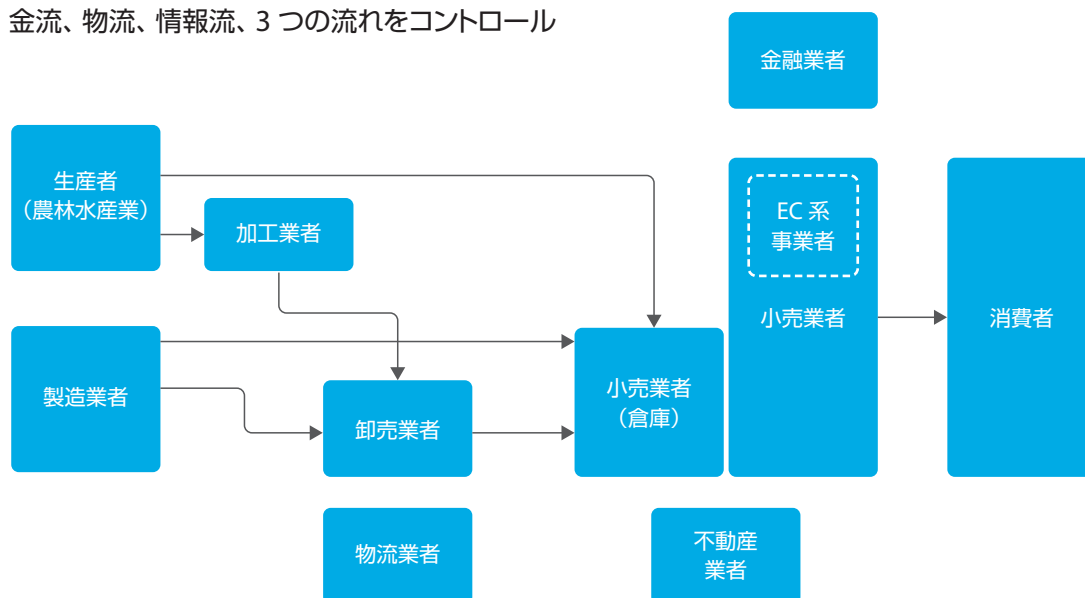
の個体識別認証技術や倉庫内の管理システムはかなり成熟しつつあり、これらを積極的に採用するための投資が必要になってきている。現状の業務フローを可視化し、適材・適価を実現するためのあるべき業務プロセスを設計するとともに、担当する部署・組織の整備を行い、それらを支える情報システムを設計・構築する取り組みが、流通小売業界で活性化している。

### 3) 業務プロセス改革（生産性向上）

図表7のバリューチェーン図をご覧ください。日本の流通小売のバリューチェーンには多段階あり、それぞれが分業化（別会社化）されて連なっている。これは各事業

者が零細規模からスタートし、資本集約は進んではいるものの、いまなお細分化されているからである。大手小売業者と大手卸売業者の間、または大手小売業者と大手製造業者の間では、取引プロセスを効率化するための取り組みを積み重ねてきてはいるが、バリューチェーン全体として捉えたときの効率化・最適化は十分とは言えない。各社の取り組みでは限界があるため、生産から販売までの全業務プロセスを棚卸しし、プロセス改革を進める余地は大きい。バリューチェーン全体を資本関係傘下において最適化を図るか、資本関係を別にして取引先とのコラボレーションを実践するかは各社の考え次第ではあるが、改めて生産性向上の余地について目を向けるべきであろう。

【図表7】 日本の流通小売バリューチェーン図  
 金流、物流、情報流、3つの流れをコントロール



#### 4) 「小売業」にまつわる既成概念を壊す

レジで商品のバーコードをスキャンして購買額を確定し、決済を終える。これがいわゆる買い物におけるチェックアウトのプロセスとなる。出口付近に集中レジを作り、店内を回遊して商品をかごに入れてレジに向かうのがセルフ販売であり、この販売形態も、そもそもは店内業務の効率化が目的だった。今起きている問題は、レジ付近での行列である。新春セール、朝やお昼時のコンビニエンスストア、ショッピングモールのアパレルショップなどでは、当たり前に行列ができていく。このような店頭の現実を見ていくと、レジをなくす、決済を別の機会にするといった発想も生まれてくる。実際に、スマホを決済端末にすることでレジに並ぶプロセスを排除する取り組みは、すでに始まっている。このように、店頭や、ウェブ、スマホアプリ、コールセンターなどの顧客接点で起きている課題を棚卸しすることで、イノベーションの要件が明確になってくる。

#### 5) スマホ対応

スマホの普及に伴い、各社は様々な対応を進めてきた。販促情報のメール配信、スマホ対応アプリの開発、スマホ前提の新サービス開発などだ。しかし、これまではスマホ対応による効果が予測できない中で、試行錯誤を繰り返してきたと言える。最近では、スマホもハードウェアの

バージョンアップが進み、GPS 対応（位置の特定）などの機能が安定してきたほか、開発したアプリをダウンロードしてインストールする環境も整った。スマホは事業者にとって「お客様といつでもどこでもパーソナルな接点を持つ」格好のツールなのだ。しかも、商品サービスの認知、購買意欲の刺激、購買の意思決定、決済、配送（手段確定）までの一連の販売プロセスをフルサポートできる。「スマホで買い物の仕方そのものが変わる」という確信を持ち、技術者の確保とビジネスモデル構築を進めるべきだろう。

実際、中国ではベンチャーキャピタルを介して流通系企業大手やスタートアップ企業に対して多額のIT投資資金が流入した。結果、上海の町のみならず中国全土に行き渡る勢いでスマホでの決済、タクシー手配、ネットショッピングが当たり前になっている。菅原董事は、「いまや北京の焼き芋屋（屋台）でもスマホ決済が可能だ。スマホ決済を利用したキャッシュレス社会は、ビジネスを劇的に変化させている。今まで成立しなかったビジネスモデルも成立させてしまう」と見ている。中国では、従来型の店舗小売業の歴史が浅く、サービスレベルが高まりきっていなかったことも、新興勢力による新しいカタチのリテーリングサービスの拡大につながった。日本では中国並みの勢いとまではいかなくとも、既存の流通にいかにか新しい流通サービスを上乗せできるかがカギとなる。

# 3-2

## 未来の小売はどうか

ここまで述べてきた通り、店を構え、あるいは EC サイトを作って、顧客を待つだけの小売業は完全に消えるだろう。顧客ニーズの多様化と変化、期待値の上昇は留まるところを知らない。加えて、これまで以上に、異業種参入が加速することが予測される中、これらに対応していくのはもちろんのこと、その先をリードできる企業体だけに生き残る価値がある。

<注目すべき小売業に影響を及ぼす動き>

- ・ 自動車業界が小売業を融合して移動型店舗を作る。
- ・ IT 事業者あるいは通信事業者がクラウドのノウハウを利用してシェアリングする、分け合う文化を根付かせる。
- ・ 顧客情報を活用しているアマゾンや LINE などの巨大企業がスマートスピーカーを使って、提携企業を囲い込みながら、顧客との対話を進めていく。

従来から小売業をメインとしてきた各社は、自社だけのノウハウでは生き残れないのは自明である。どの会社・どの業態と組むのが有益か、その戦略が最重要となる。

1. 自社の強みと課題を客観的かつ顧客の目線で認識する。
2. 一緒に小売業を行う業態・企業を見極める。
3. 上記を元に自社の成長戦略を見直す。

小売業各社は、例外なく経営危機に直面していることを自覚すべきである。先手を打たなければ、いつの間にか顧客を奪われ、売上が回復しない病魔に襲われることになる。一方で、この危機を乗り越えることができれば、異業種との連携や顧客理解を深めることにつながるため、「小売業は面白い」とも言えるだろう。だからこそ、優秀でチャレンジ精神旺盛な社員が増えていくことにも期待し、新たな小売ビジネスによる業態変革を待ち遠しくも思うのである。

# 4

## 結論 B2C ビジネスの未来

イノベーション実践、IT 投資、コラボレーション

# 4

## イノベーション実践、IT 投資、コラボレーション

アマゾンの決算書をみると、経費項目に「Technology and content」がある。2016 年度決算では、その額は 160 億ドルを超える。この年の売上高が 1,359 億ドルなのも驚異的だが、売上比で 10%以上にあたる約 1.8 兆円が、コンピュータ技術者やデザイナー、ソフトウェアおよびハードウェア技術者、マーチャンダイザーらに使われているのである。グーグルやアマゾンなど、米国の巨大新興企業と戦えない理由は、こういうところにある。

We expect spending in technology and content will increase over time as we add computer scientists, designers, software and hardware engineers, and merchandising employees. Our technology and content investment and capital spending projects often support a variety of product and service offerings due to geographic expansion and the cross-functionality of our systems and operations.

(アマゾン 10-k レポート (2017 年 2 月 10 日提出) より)

しかし、手をこまねいてばかりもいられない。イノベーションを実践する。できるところからやる。投資のキーワードは「稼ぐ IT」だ。イオンの事例から見とれるように、イオンが自社の強みとするショッピングモール開発と同等かそれ以上の IT 投資を発表しているのは、まさにその意思を象徴している。

イノベーションには、他社とのコラボレーションに活路を見出す方法もある。1社だけでできることは限られるため、川上の取引先と一緒にできることはないか、競合他社との提携によりできることはないかなど、企業連携によるイノベーションの余地も見逃せない。J. フロントリテイリングの事例では、従来の小売企業の発想にとどまらず、異業種とのコラボレーションにより新しいビジネスモデルを結実させている。

今回の研究を行った結果、従来通りのごく一般的な小売業には未来がないことを確信した。情報武装、イノベーションへの挑戦こそ、生き残りの道につながる。普通の小売業から脱却し、異業種との融合も視野に入れた新しい小売業

への変革を進めることが、B2C ビジネスの担い手になるポイントではないだろうか。J. フロントリテイリングの山本社長は「日本の小売企業は、良いものを安く売ることばかりに注力してきた。これからは良いものに付加価値を付けて売るやり方でないといけない。そうでないと日本経済は改善しない。」としている。今後は、高付加価値競争になることが予測できる。

アビームコンサルティングでは、流通小売業界の経験のみならず、他産業におけるコンサルティングノウハウを持つコンサルタントが、新たなビジネスモデルやイノベーション・アイデアを携えて、未来の小売を担う企業をサポートしていく所存である。

#### <終わりに>

本レポート作成にあたり、B2C ビジネスの未来に関するお考えや示唆をお持ちのマネジメント各位にインタビューをお願いした。いずれも消費者の変化に向き合い、どのようなイノベーションが必要かに真摯に向き合っておられる方々ばかりで、本レポートのメインメッセージに多大な示唆をいただいた。ご多忙の折に弊社の取り組みに時間を割いてご協力いただいたことに改めて感謝の意を表したい。

J. フロントリテイリング 山本社長、ヨドバシカメラ 藤沢副社長、ゴルフダイジェスト・オンライン 石坂社長、イオン中国 菅原董事、生活協同組合コープこうべ 本木執行役員、他多数。

## 著者

製造・コンシューマビジネス ビジネスユニット

リテール&サービスセクター

流通・小売・サービス業界に対するコンサルティングを専門とする業界特化型のコンサルタントを擁す。近年はアビーム海外拠点とのクロスボーダー案件やデジタルリテリングとも言うべきホットイシュー案件も手掛けている。

---

## アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 5,000 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

---

## 本レポートに関するお問い合わせ先

〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 丸の内永楽ビルディング

アビームコンサルティング株式会社

経営企画グループ コーポレート・コミュニケーションユニット

Tel: 03-6700-8155

\* 本レポートの無断転載・複写を禁じます。

\* 本レポートは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティングは、本レポートによって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。

\* アビーム、ABeam 及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。

\* 本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。

