

Ⅲ-2-3. 米國小売産業にみるプラットフォーム構築力

【要約】

- ◆ これまでの小売業の発展を振り返ると、経済発展に伴う顧客の購買力向上や、人口増加に伴う需要の拡大を受け、小売企業の顧客アプローチが「個」から「マス」へと変化してきたことが分かる。
- ◆ 一方で、近年米國小売企業は「消費の多様化」や「周辺技術の進化」といった環境変化に対応すべく、マスアプローチからの脱却を図り、再度「個」にアプローチしようと試みている。
- ◆ 顧客に近づき、「個」にアプローチする上で、従来の小売企業の主たる競争要因であった、商品、価格、サービスに加えて、今後は「顧客データ」が重要な競争要因となり、顧客データを活用した「個」へのアプローチを実現することができれば、従来困難であった、顧客の支持を継続的に高めるビジネスモデルを構築することも可能となる。
- ◆ 国内小売企業が置かれた環境は厳しく、従来のビジネスモデルの延長で、これまで同様の事業規模を維持することは困難となっていく為、画一的な顧客アプローチが限界に直面しつつあることを認識し、「個」への回帰を実現することが必要である。
- ◆ 流通業界の覇権争いは業界の垣根を越えて加速しており、次世代の流通の主役となるのは、必ずしも伝統的小売業とは限らない。小売企業には既存のビジネスモデルの優位性が保たれるうちに新たなビジネスモデルを着想・構築していくことが求められている。

1. はじめに

われわれは日常、買い物をする際、どのような行動を取っているだろうか。例えば食品を購入する際、自宅の近くに店舗があるか、価格が安いのか、品質はよいか、といった観点から店選びを行っている。洋服を購入する際には、価格や店舗立地に加え、ブランドやデザインという観点も重要な要素となるだろう。また、雨の日の外出や、重い荷物の持ち運びを回避したいという理由で、ECを利用する人もいるだろう。

このように、われわれは買い物をする際、一人ひとりが異なるニーズに基づいて意思決定をしており、その時々状況に応じて業態や店舗を使い分けている。もし仮に、そうした一人ひとりのニーズに個別に対応することのできる小売が現れたとしたら、買い物の在り方は大きく変わっていくかもしれない。

「商品」「価格」「サービス」という3つの競争要因を持つ小売業

小売の主たる競争要因は、「商品」「価格」「サービス」の3点である。これまで売場を通じてこの3点を顧客に訴求することで業界内の競争に勝ち残ってきたが、これらを同時に高める事は困難であるため、小売業界の中では先行業態で提供できなかった点を訴求して、新たな業態が成長するという業態革新が繰り返されてきた。

百貨店と専門店の関係を例にみると、百貨店が早い段階から衣食住に関する

高品質な商品を総合的に提供してきたのに対し、専門店は専業ならではの品揃えとリーズナブルな価格設定を訴求して成長を遂げてきた。このように、小売業界では単独の事業者が顧客ニーズを独占し、顧客の支持を継続的に得るようなビジネスモデルを構築することは難しかった為、これまで圧倒的な勝者と呼べる企業は誕生していない。

小売は、「個」へのアプローチから「マス」アプローチへと発展

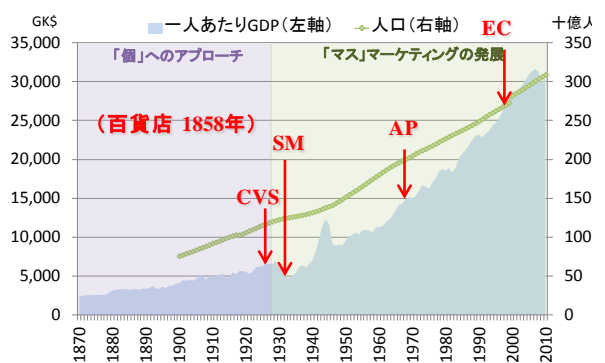
これまでの小売業の発展を振り返ると、顧客の購買力向上と共に発展を遂げてきたことが分かる。顧客の購買力が低かった初期の小売は、個人が経営する専売店や行商人、個人商店などが中心であった。小売と顧客の距離が近いため、顧客一人ひとりの趣味・嗜好などを把握した上で販売することが可能であった。その後、経済発展に伴う顧客の購買力向上や、人口増加に伴う需要の拡大を受け、より多くの顧客に対して大量の商品を効率よく供給する仕組みが必要となり、小売企業は徐々にマスマーケティングをベースとしたチェーンストア企業へと発展していった。また、この過程において、小売のチェーン化が進んで規模が拡大したことで、流通業界の主導権は徐々にメーカーから小売企業にシフトした。

米国の後追い発展を続けた日本の小売業界

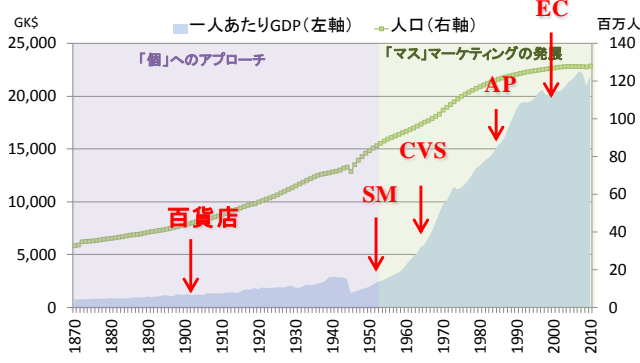
日米の小売業界の変遷を比較すると、日本は米国の後追いで発展してきたことが分かる(【図表 1、2】)。米国では 19 世紀後半よりチェーンストア業態が発展し、小売各社は大量仕入・大量販売を可能とする効率的なオペレーションを構築していった。この背景には、産業革命によるメーカーの技術革新(大量生産の実現)や、モータリゼーションの進展といった外的要因に加え、セルフサービスや定価性の導入などの内的要因が挙げられる。

一方、日本の小売は、1950 年代後半より米国からビジネスモデルを輸入し、日本のマーケットに即した形に転換しながら、マスマーケティングをベースとしたチェーンストア業態へと発展した。現在においても、業界では米国視察が行われており、米國小売の取組分析・研究が続けられている。

【図表1】米国一人あたり GDP と小売業態



【図表2】日本一人あたり GDP と小売業態



(出所)【図表 1、2】とも、Angus Maddison Database よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 1990 年 Int.

国内小売業界を取り巻く環境は厳しさを増し、各社とも次の成長戦略を模索

現在の国内小売業界は、人口減少や出店過多による過当競争、電気・建設コストの増加などの要因で事業環境が悪化しており、小売企業各社は次の成長戦略を模索している状況にある。これらを踏まえ、本稿では、日本に先んじて変化を遂げてきた米國小売企業の最新の取組分析を通じ、流通業界の将

来像(ビジネスモデルの変化)を考察し、国内小売企業に求められる戦略の方向性について論じていく。

2. 米國小売企業の取組

近年の米國小売各社は、これまでにみられない新たな取組に着手している。ここでは、米国の小売を代表する企業を例に、その共通点を探っていく(【図表 3】)。

Wal-Mart による小 商圏フォーマットと IT への取組強化

Wal-Mart は、サミュエル・ムーア・ウォルトンによって創業された世界最大の小売企業で、2014 年 1 月期の連結売上高は 4,763 億ドル(49 兆円<2014 年 3 月末 TTM102.9 円で換算>)、純利益は 160 億ドル(1.6 兆円、同左レート)を誇る。

同社は創業当初、生活用品を中心に扱う雑貨店を展開していたが、1962 年のディスカウントストア(以下、DS)開業をきっかけに、飛躍的に成長を遂げた。その後も 1988 年に DS に食品スーパー(以下 SM)を組み合わせたスーパーセンターを開業、1998 年に大型 SM のネイバーフッドマーケットを開業するなど、常に新しい業態開発にチャレンジしてきた。また、1980 年からは EDLP(Every Day Low Price)という価格戦略を打ち出し、物流改善やメーカーとタイアップした商流改善、現場作業の効率化などに取組んできた。

近年は、既存ドミナントの間を埋める小型店舗の展開やコンビニ業態の実験など小商圏フォーマットにも取組んでおり、顧客の利便性を高めて従来の出店戦略ではアプローチができなかった顧客との接点を作り出そうとしている。

また、2011 年以降、モバイルアプリの開発やデータ分析・マーケティングを行う IT 企業等の買収を次々と行い、IT 技術と人材の内製化にも取組んでいる。例えば、スマートフォン用のウォルマートアプリは顧客の入店を GPS 機能で感知して「インスタモード」に切り替わり、その店舗のチラシを表示する機能や店内マップから商品の場所を提示するロケーション機能を設けている。また、「Scan&Go」というオプション機能では、商品バーコードをスマートフォンでスキャンすることで合計金額が記録され、そのままセルフレジ精算が可能となっている。その他にも、EC で注文した商品その日のうちに店舗で受け取る「Pick Up Today」や、EC で注文した商品を指定の店舗に配達できる「Site to Store」など、顧客の利便性を向上させる様々なサービスを提供している。

このような取組により、従来の大型フォーマットで広域から集客するビジネスモデルから、より細分化された顧客ニーズに対応できるビジネスモデルへの発展を試みている。

Macy's の「M・O・M」戦略

Macy's は、ローランド・ハッシー・メイシーによって創業された米国最大の百貨店である。度重なる M&A によって事業規模を拡大しており、2013 年 12 月期の連結売上高は 279 億ドル(2.9 兆円<2014 年 3 月末 TTM102.9 円で換算>)、純利益は 14.9 億ドル(1,529 億円、同左レート)と、同業他社が苦戦する中で堅調に業績を伸ばしている。

1858 年、メイシーは衣料品店として 1 号店を開店したが、開店当初から定価

制を導入し、徐々に部門(デパートメント)を増やしていくことで百貨店の基礎を築きあげた。同社はこれまで、「安くて質の高いもの」をコンセプトに、中流階層をターゲットとした商品、価格戦略を展開することで、地域密着型の百貨店としての地位を確立してきた。

同社は、2009年から新たに、「My Macy's」「Omnichannel」「MAGIC Selling」の3つの頭文字を取った「M・O・M」戦略に取り組んでいる。

「My Macy's」は各店舗の徹底的なローカライズを目的としている。地域毎に異なる需要を把握するためマーチャンダイジングの専門家チームを立ち上げ、顧客や店員とのコミュニケーションを通じて地域の人の声を店舗政策に反映している。

「Omnichannel」とはリアル店舗や EC サイト等あらゆる販売チャネルを融合することであり、顧客の購買経験価値の最大化を目的に世界に先駆け取組を始めている。まず自社 EC サイトの「Macy's.Com」の取扱商品数をリアル店舗と同じ約 6 万点まで拡大し、セール内容等もリアル店舗と同じ内容とした。加えて、リアル店舗の商品に RFID¹を取付け、リアルタイムに在庫情報を確認可能とし、店頭在庫切れの商品を他店舗や EC サイトに誘導することで機会損失を削減している。他店舗からの商品発送は「Store to Door」と呼ばれ、店舗が EC サイトのフルフィルメントセンター²としての機能を担い、EC 売上の約 10%を占めるまで成長している。

「MAGIC Selling」はデータを基にした顧客とのコミュニケーション強化を目指す取組で、蓄積した購買データをもとに、より深く顧客を理解した上での接客を実践している。

このように、同社は従来の地域密着型百貨店としてのポジションを保ちつつ、新しい技術を活用した戦略を取り入れている。同社は、これらの戦略を打ち出した直後の 2010 年度より 4 期連続で増収増益を実現しており、業績面でも一定の成果が表れている。

Amazon の顧客データを活用した画期的な取組

EC 事業者の Amazon は、これまで商品やサービスに重点を置いた戦略に取り組んできた。前章でも触れている通り、商品面では、設立当初は書籍のオンラインストアとして展開していたが、徐々に玩具やゲームソフト、日用品などの品揃えを拡充してきた。また、売れ筋商品だけでなく販売機会の少ない商品まで幅広く扱うロングテール戦略に取り組む、より多くの顧客ニーズに対応できるよう展開している。

サービス面では、購買履歴等に基づいたレコメンド機能や、巨額の設備投資で自社物流網を構築し、即日・翌日配送に取り組むなど、顧客の利便性向上に努めてきた。

こうした商品・サービスを強化する取組は近年も行われており、例えば Amazon Fresh という生鮮食品宅配の実験など新たな商品カテゴリーの取扱や、Amazon Prime Air と呼ばれる小型無人ヘリを活用した配送時間短縮への挑戦などが挙げられる。

¹ Radio Frequency Identification の略称。微小な無線チップにより人やモノを識別・管理する仕組み。

² 商品の管理・ピッキング・配送などの拠点

その一方で、同社は従来になかった新たな取組にも着手している。2013年12月には、これまでに蓄積した膨大な購買データを基に、顧客の注文を事前に予測して商品を配送する「予期的配送」システムの特許を取得している。これが実用化されれば、商品購入プロセスに変化をもたらす可能性を秘めており、画期的な取組として注目されている。

この他にも、食品スーパー大手 Kroger をはじめ、米國小売企業では最新のIT技術を活用した接客への試みや、リアル店舗とECを融合させて利便性を強化する取組などが進められている(【図表3】)。

【図表3】米国企業の取組事例

<p>ウォルマート (スーパーセンター)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ウォルマート・エクスプレス等の小商圏業態を拡大 ●「IT事業者を次々買収」 ●IT技術と人材の内製化を進め、データ収集・活用を急速に強化している(ソーシャルマーケティング、モバイルアプリ開発事業者等) <p>【買収企業の一例】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>時期</th> <th>買収企業</th> <th>買収企業の事業内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">2011年</td> <td>Kosmix</td> <td>Twitterなどで投稿された情報をテーマごとに整理する「ソーシャル・フィルタリング・サービス」を開発</td> </tr> <tr> <td>OneRiot</td> <td>リアルタイムモバイル広告事業</td> </tr> <tr> <td>Grabble</td> <td>モバイルPos技術の開発</td> </tr> <tr> <td>2012年</td> <td>Small Society</td> <td>モバイルアプリの開発</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2013年</td> <td>Inkiru</td> <td>顧客データによる予測分析</td> </tr> <tr> <td>Torbit</td> <td>ウェブサイトの最適化</td> </tr> <tr> <td>Tasty labs</td> <td>ユーザ参加型Q&Aサービス等の開発</td> </tr> </tbody> </table>	時期	買収企業	買収企業の事業内容	2011年	Kosmix	Twitterなどで投稿された情報をテーマごとに整理する「ソーシャル・フィルタリング・サービス」を開発	OneRiot	リアルタイムモバイル広告事業	Grabble	モバイルPos技術の開発	2012年	Small Society	モバイルアプリの開発	2013年	Inkiru	顧客データによる予測分析	Torbit	ウェブサイトの最適化	Tasty labs	ユーザ参加型Q&Aサービス等の開発	<p>アマゾン (EC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「アマゾンフレッシュ」(一部地域で開始) ●自社トラックを使い冷凍・冷蔵品や生鮮食品を配達朝10時までに注文すれば当日中に配送 ●「予期的な配送」(2013年12月特許取得) ●購入者が何をかうかを、実際に買う前に予測して配達時間を短縮。ワンクリック特許に加え、本特許の取得によりオンライン販売を次のレベルに引き上げる可能性を秘めている ●「スマホアプリ Flow」 ●スマホのカメラで商品を映すだけでサイトにアクセス可能家で補充が必要な商品を簡単に購入することができる
時期	買収企業	買収企業の事業内容																				
2011年	Kosmix	Twitterなどで投稿された情報をテーマごとに整理する「ソーシャル・フィルタリング・サービス」を開発																				
	OneRiot	リアルタイムモバイル広告事業																				
	Grabble	モバイルPos技術の開発																				
2012年	Small Society	モバイルアプリの開発																				
2013年	Inkiru	顧客データによる予測分析																				
	Torbit	ウェブサイトの最適化																				
	Tasty labs	ユーザ参加型Q&Aサービス等の開発																				
<p>Macy's (百貨店)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「M・O・M」戦略を推進(以下3つの取組みの頭文字) ●「My Macy's」 ●顧客の声を反映した、各店舗の徹底的なローカライズ ●「Omnichannel」 ●リアル店舗やECサイト等あらゆる販売チャネルを融合し、顧客の購買経験価値を最大化 ●「MAGIC Selling」 ●蓄積した顧客データに基づき、顧客の特性に応じた最適な接客 	<p>イーベイ (EC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「eBay Now」 ●近隣の小売店舗から購入した商品をその日に受け取れる当日宅配サービス ●リアル店舗と協力した新たなビジネスモデルを構築 																				
<p>クローガー (スーパー)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「You technology Brand services」を買収 ●クラウド型のデジタルクーポン及び販促プラットフォームを提供する企業(当社以外にも数十社のクーポンを配信) ●今後、顧客データ分析とあわせて、よりパーソナライズされたクーポン配信に取組む方針 	<p>シアーズ (百貨店)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「Shop your way」 ●当社モバイルアプリでオンライン注文した商品を店頭で受取可能 ●「In-Vehicle Pickup」 ●自家用車から出ることなく、店舗到着後5分以内に注文品を受取可能。手数料は無料 																				
		<p>ホームデポ (HC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「Blinds.com」を買収 ●カーテンブラインド等のカテゴリで世界1位のオンラインストア ●専門知識をもつオペレータが電話やビデオチャットを通じてコンサルティング販売を行うことが特徴 ●これにより顧客ロイヤリティを高める狙い 																				

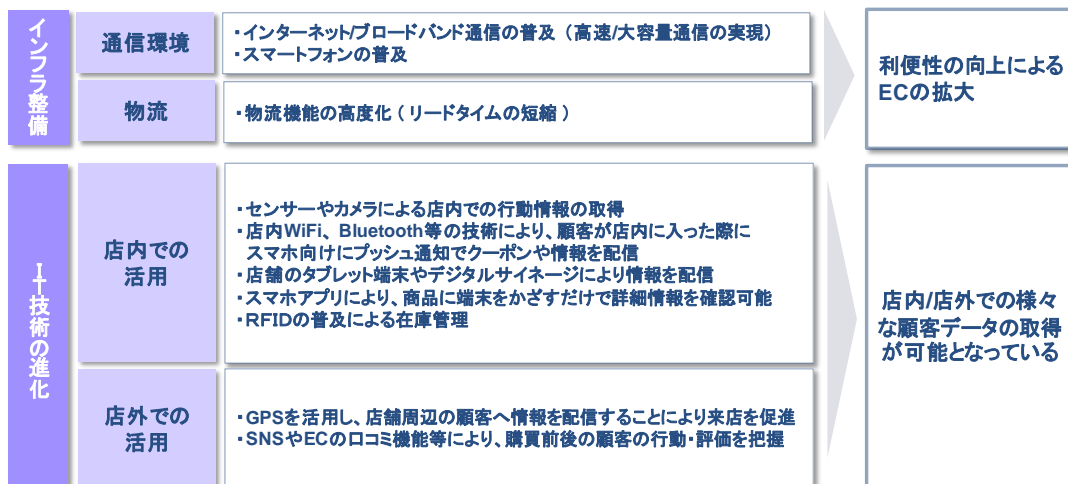
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

「消費の多様化」と「周辺技術の進化」という環境の変化

各社がこうした取組を進める背景には、米國小売を取り巻く環境の変化が挙げられる。一つは「消費の多様化」である。多民族化による趣味・嗜好の違いや生活スタイルの変化、あるいは人口動態の変化など、様々な要因から顧客ニーズの多様化が進んでいることは、周知の通りである。このような多様化する顧客ニーズに対して、従来型のマスアプローチで対応するには限界が生じつつある。

もう一つは、「周辺技術の進化」である。通信環境の高速・大容量化やスマートフォンの普及、また物流機能の高度化といったインフラ面が整備されたことで、顧客の利便性が向上して EC という新たなチャネルの拡大に繋がった。また、WiFi や RFID、GPS といった店舗内外で広範に活用できる IT 技術の進化によって、様々な顧客データの取得とそれに基づくアプローチが技術的に可能となってきている。これまで顧客一人ひとりに近づくためには、労力を掛けてアナログに取組んでいく必要があったが、こうした周辺技術の進化によって、今後はより効率的かつ安価に取組めるようになるであろう(【図表 4】)。

【図表 4】周辺技術の進化がもたらす小売業界への影響



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

米國小売企業の強さの源泉は変化への適応力

これまで「個」にアプローチした時代からマスにアプローチする時代へと変化した小売業界であるが、「消費の多様化」と「周辺技術の進化」によって、再度「個」にアプローチする環境が整いつつある。米國小売企業は、これから迎えるであろう「個」にアプローチする時代で勝ち残っていくために、マスアプローチからの脱却を目指し、顧客に近づく新たなビジネスモデルを構築しようとしている。先に述べた 3 つの競争要因を軸とした従来の戦略は踏襲しながらも、新たに IT 技術を活用して個に最適なアプローチを実践しようと取組を進めており、スピーディーに変化に適応しようとする意識が高いことが見て取れる。

例えば、前述した Wal-Mart の取組からは、同社が環境の変化に適応しようというよりも、自らの革新によって、顧客の購買環境を変化もたらそうとしている、とすら感じる。世界最大の小売企業でありながら、その地位に慢心することなく、的確な情報収集と分析により顧客の変化を察知し、斯かる事業環境の中で「一人ひとりの顧客に独自の買い物体験を提供する」というビジョンを実現する

為に、目指すべき方向を明確に示し、その具体的な取組としてIT技術の実践的活用や自社に不足するリソースを外部に求めてM&Aを有効活用している。また、こうした取組の一つひとつが、同社が創業以来掲げている「すべての人を尊重する」、「お客様の為に尽くす」、「常に最高を目指す」という3つの信条に沿った取組であることも確認できる。米國小売企業の強さの源泉は、こうした成功体験に固執しない変化への適応力ではないだろうか。

3. ビジネスモデルの変化

「商品」「価格」「サービス」に加えて「顧客データ」が重要な競争要因に

顧客に近づき、「個」にアプローチする上で、これまでの競争要因である「商品」「価格」「サービス」に加えて、今後は「顧客データ」も重要な競争要因となる為、小売企業は、顧客データを①収集、②分析、③活用できるよう事業領域を拡大することが必要となる。

顧客データを収集する為には、Wal-Mart や Macy's の様に、店舗フォーマットや業態の拡充、ECとリアル店舗の融合といった取組と、ITへの戦略的投資が必要である。このような取組により、従来よりも多様な消費行動を捕捉してデータの質を高めるとともに、そのデータを活用し、来店した顧客に対して趣味、嗜好を踏まえた商品提案を行う等、顧客ニーズを的確に捉えた「個」へのアプローチを実現することが可能になる(【図表5】)。

【図表5】 小売企業の事業領域拡大イメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

顧客データを活用したビジネスは小売企業のみでなく、IT企業など周辺事業者も取組を強化

顧客データの活用については、IT企業などの周辺事業者においても同様の動きがみられ、例えばGoogleはGoogle Shopping Expressというオンライン注文の配送サービスを実験しており、これによって既に提供しているGoogle Shoppingでの商品閲覧、注文に加え、配送まで一貫したデータの収集が可能となる。加えて、Google Glass(ウェアラブル端末)により、商品情報確認や決済等の、購買行動に関するデータ取得も可能となり、今後これらのデータを

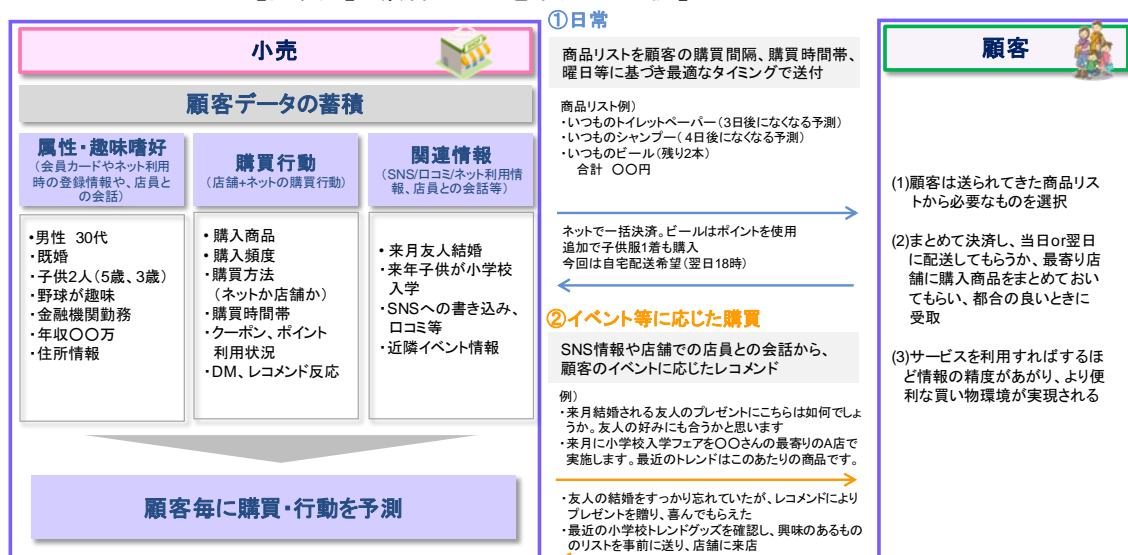
顧客データを活用することで、「個」へのアプローチが可能となる

活用したリテールビジネスへのより積極的な関与も想定される。このように、顧客データを活用したビジネスは小売企業のみでなく、EC 企業や IT 事業者等の周辺事業者も取組を強化している。

現時点で実現している技術を用いて顧客データを収集・分析することで、具体的にどのような「個」へのアプローチが可能となるかを以下に示した(【図表6】)。顧客データとして、①属性・趣味嗜好データ(性別、趣味、家族構成等)、②購買行動データ(購入商品、頻度、手段、DM 反応率等)、③その他の関連情報等を収集し、購買行動を精緻に予測することができれば、例えば日用品であれば顧客に応じて必要と予測される商品リストを最適なタイミングで送付する、といったプッシュ型の広告宣伝モデルを実現できると考える。これまでのプッシュ型のメルマガ配信等と異なる点は、マス向けの画一的な情報発信ではなく、データ分析に基づき「個人」に対して最適な提案を行うことができるという点である。先程の Amazon の取組事例で述べた「予期的な配送」は、このイメージを具体化しようとする試みといえる。

また、顧客のイベント等に関連した購買シーンでは、SNS の情報や店員との会話により顧客のライフスタイルやイベント情報を収集し、属性データや購買行動データと組み合わせることで顧客の特性に応じた接客・レコメンドが実現可能になろう。従来のセルフサービスを前提とした接客では、その場の限られた時間の中で顧客を理解し、提案するには限界があった。しかしながら、顧客データを有効に活用することができれば、例えば友人の誕生日が近付いている顧客に対して、前年のプレゼントの履歴や、趣味嗜好を把握した上で商品提案を行うなど、顧客を深く理解した上での接客が可能となる。

【図表6】 顧客データを活用した「個」へのアプローチイメージ

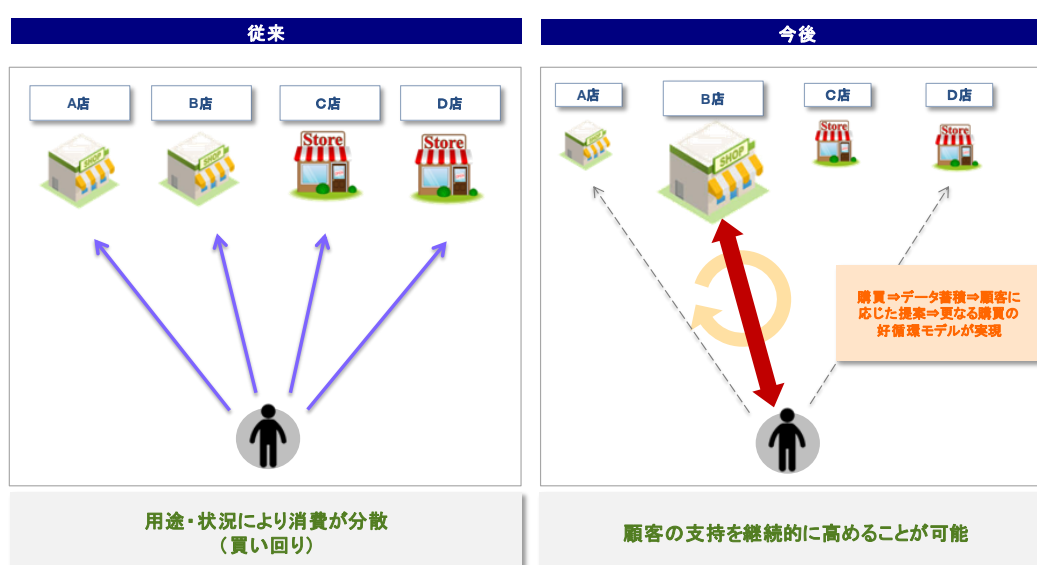


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

「個」へのアプローチにより、顧客の支持を継続的に高めることが可能になる

こうしたアプローチを実用化すれば、顧客データを活用できていない他社と大きな差別化を図ることができる。顧客にとってみれば、複数の小売企業を使い分けるよりも特定の小売企業に消費を集中させる方がより正確に自分の好みを理解され、最適な接客やレコメンドを受けられるようになり、満足度の向上につながる。「購買→データの蓄積→データを活用した「個」への最適な提案→さらなる購買」という好循環モデルが実現することになり、これまで困難であった、顧客の支持を継続的に高めていくビジネスモデルを構築することも可能になると考える（【図表 7】）。

【図表 7】 顧客の購買変化のイメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

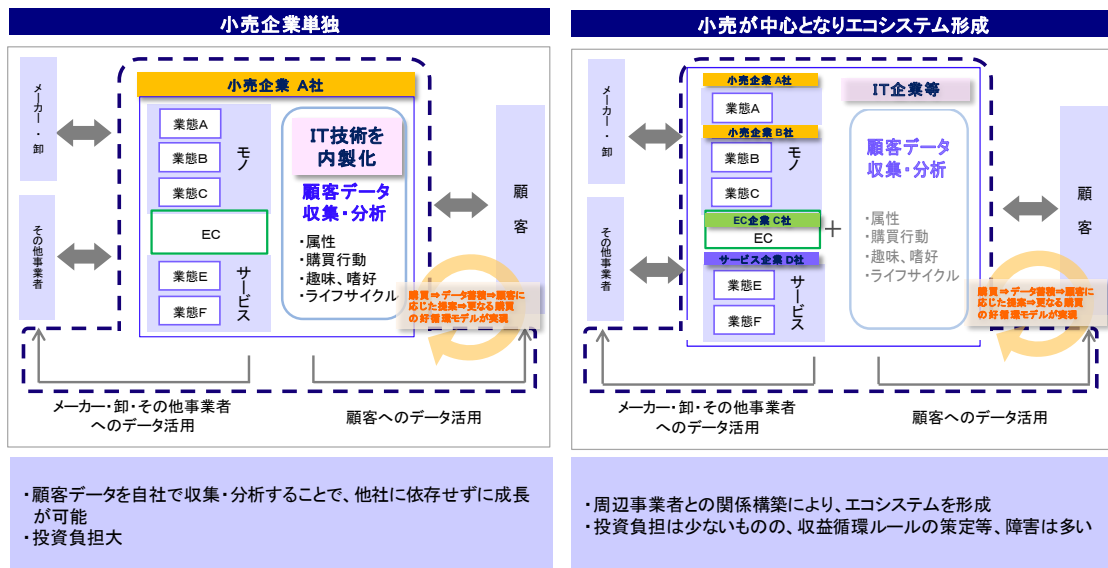
蓄積したデータを関連事業者にも活用できるようになれば、流通プラットフォームになり得る

また、顧客の支持を継続的に高める好循環モデルに加えて、収集・蓄積したデータを自社のみでなく、メーカー等の関連事業者が活用できる仕組みを構築できれば、これまで存在しなかった流通プラットフォームが新たに誕生する可能性があると考えられる。流通プラットフォームのビジネスモデルとしては、①小売企業単独の場合と、②小売企業が中心となり周辺事業者を巻き込んだエコシステムを構築する場合が想定される。前者の場合は、顧客データを収集・分析するための技術やノウハウを内製化することで、他社に依存しない成長が可能である反面、自社で不足する機能を強化するための投資負担が大きくなる。後者の場合は、投資負担は比較的少ないものの、エコシステムを形成する周辺事業者との収益循環ルールの策定等の課題がある（【図表 8】）。

いずれのケースにおいても、流通プラットフォームとなるためには従来の事業領域に縛られず、新たなビジョンを定め、ビジネスモデルを再定義することが必要となる。そしてそのようなビジネスモデルを実現するための取組は多岐にわたることから、優先順位と手法(内製化、M&A、アライアンス等)を明確化することが重要となる。

Wal-Mart は、前述の通り IT 企業の買収により技術と人材の内製化を進めるとともに、小規模店舗等の新業態の展開を通じてこれまで把握できていなかった多様な顧客ニーズを捉えようとしている。また Amazon も EC で蓄積した大量のデータを元に顧客向けのレコメンドを高度化し、さらにはデータを活用したメーカーとの新商品開発も行っている。今後は Amazon Locker や Amazon Fresh のようにリアルでのデータ蓄積を強化することで、流通プラットフォームのビジネスモデルに近づいていくと思われる。

【図表8】 流通プラットフォームのビジネスモデル



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

国内でも顧客データを活用した新たなビジネスモデルの構築に向けた取組が加速

国内においても、データを活用した新たなビジネスモデルの構築に向けた動きが見られる。例えばセブン&アイ HLDGS は次の 10 年の重点戦略にネットとリアル店舗を融合させるオムニチャネル戦略を掲げ、あらゆる販売チャネルをグループ全社で連携することで様々なデータを蓄積し、多様な顧客ニーズへ対応することを目指している。第 1 ステップとして、2015 年度までにグループで取り扱う全商品を約 18,000 店ある全ての店舗で受け取れるようにする。更に第 2 ステップとして 2016 年度までにネットを活用した店舗での買い物環境を実現し、第 3 ステップとして 2017 年度には店舗をメディア化し、全く新しく楽しい空間を創造することを表明している。その実現に向けて、IT 企業をはじめグループ外の企業との連携を強化しており、今後当社を軸としたエコシステムが形成されることで流通プラットフォームへと発展する可能性を秘めている。

今年 4 月にはデータ分析やネットマーケティングを行うデータセクションとデジタルインテリジェンスが母体となり、富士通総研を始めとする約 30 社の協賛により「データエクスチェンジ・コンソーシアム」が設立され、個人の購買履歴やログインログデータ等の多様なデータの相互活用に向けた取組が始まっている。

顧客データの活用に向けたルール整備が必要

このような企業の取組を踏まえ、政府も顧客データを活用したビジネス展開を後押しすべくルール整備を進める方針である。

現在、顧客データの活用についてはルールが十分に整備されていない。個人情報保護法を遵守していたとしてもプライバシーに係る社会的な批判を受けるケースも見受けられ、企業が積極的な顧客データの活用を躊躇してしまっている状況である。こうした現状を受けて、政府は現在内閣官房内に設置した「パーソナルデータ関連制度担当室」を中心に個人情報保護法改正の検討を進めており、2014年6月までに改正案の大綱をまとめ、2015年1月に通常国会へ提出を予定している。また経済産業省では、消費者の安心感を高めることを目的に、データの取得方法や外部提供の有無などを審査し、審査に合格した事業者に認証マークを与える個人情報管理の認証制度を2014年度にも設ける方針で検討している。

小売企業において今後「顧客データ」が重要な競争要因となる中、こうした企業の取組や政府によるルール整備が進むことで積極的なデータ活用が促進され、周辺事業者と連携した新たなビジネスモデルの構築が加速することを期待したい。

4. 国内小売企業の戦略方向性

国内小売企業は、マスマーケティングの限界に直面

これまで論じてきた米国小売企業の取組から予見される流通プラットフォーム誕生の可能性を踏まえ、以降国内小売企業が進むべき戦略の方向性を考察する。

近年米国と同様に国内小売業界を取り巻く環境にも、「消費の多様化」と「周辺技術の進化」という変化が起こっている。こうした環境変化に加え、人口減少による総需要の減少局面を迎えつつある一方で、大手チェーンの店舗により総売場面積は増加し続け、売場効率が悪化しており、今後従来のビジネスモデルの延長では、これまでと同水準の事業規模を維持することは困難となっていく。従って、これまでの商品、価格、サービスを訴求して競合店との競争に打ち勝ち、より広域から集客する、というビジネスモデルに磨きをかけつつも、今後は、来店した顧客のニーズをよりの確に捉え、これまで取りこぼしていた需要を取り込む、あるいは、顧客の潜在ニーズを引き出していくような提案力を備えることが生き残りの条件となろう。マスマーケティングに基づいた、画一的な顧客アプローチが限界に直面しつつあることを認識し、より細分化された顧客セグメント、ひいては、「個」への回帰を実現する具体的な戦略立案が求められている。このような変化に対応する戦略として、次の3つの戦略が想定されよう(【図表9】)。

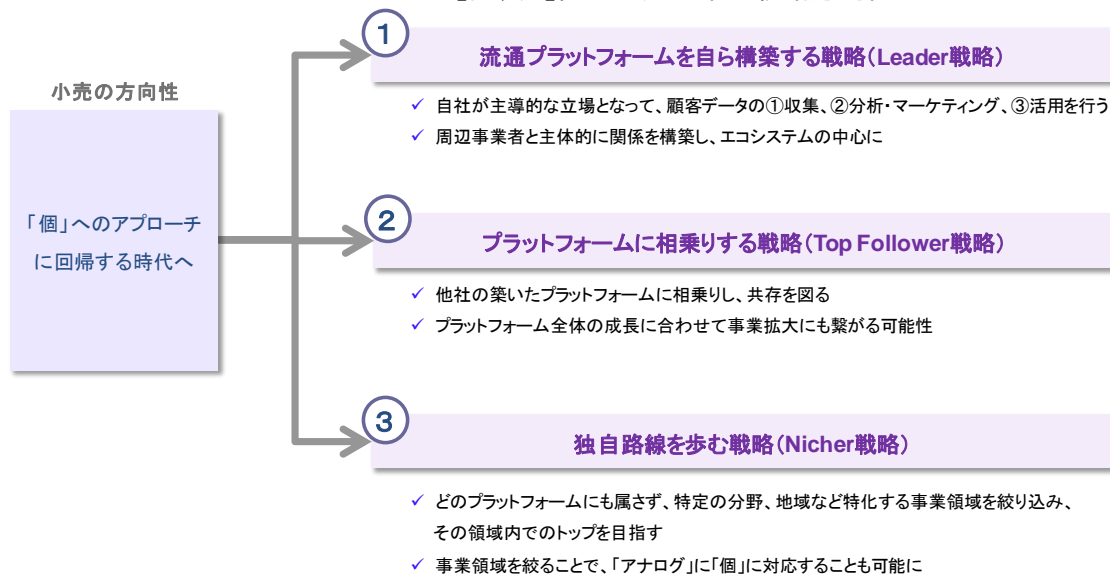
「個」への回帰を実現する為の戦略方向性

一つ目は、流通プラットフォームを自ら構築する戦略である。これは自らが主導的な立場となって、顧客の支持を継続的に得られるビジネスモデルを構築していく戦略である。これを実現するためには、前述の通り、自社単独、あるいは他社も巻き込む形でビジネスモデルを再構築していく必要がある。また、自らがプラットフォームとなるには、システム投資や人材開発等に耐えうる、相応の事業規模も必要とされよう。

二つ目は、他社が築き上げたプラットフォームに相乗りする戦略である。これは既存のプラットフォームを通じて、新たな顧客層にアプローチし、プラットフォームの成長に沿って自社の成長を展望するものである。プラットフォーム側にとっては、新たな業態を組み込むことで、顧客の利便性を高め、より広範な顧客接点、顧客データを取り込むことが可能となる。これまでの国内小売業界では、厳しい事業者間競争の結果、優勝劣敗が進み、大手企業が同業態の中堅・中小企業を取り込む形で緩やかに再編が進行してきたが、今後はこれまでに述べてきたような成長戦略を描く観点から、業態を超えた、新たなアライアンスの形態が模索されていく可能性もあろう。

三つ目は、流通プラットフォームの構築ではなく、独自路線を歩む戦略である。事業領域を絞り込み、その領域内でのトップを目指すことで、他社を排除した独自のビジネスモデルを構築することを指す。取扱商品、地域の絞り込みのみならず、アナログかつ非効率な接客を売りにすることで他社との差別化を図る手法や、データ化の流れに逆行して、情報発信をあえて制限し、店舗の希少性を高めていく手法等が想定される。

【図表9】国内小売企業の戦略方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

これまで見てきた通り、顧客データを巡る業界を超えた覇権争いが幕を開けているが、次世代の流通の主役となるのは、必ずしも伝統的小売企業とは限らない。

顧客の購買行動を捉え、継続的な支持を得ることができるならば、EC 企業はもちろんのこと、通信キャリアや IT 企業等、顧客データを取り巻く周辺事業者も、次世代の流通の主役となる可能性を秘めており、むしろこうした業界の方が変化への対応力が高いのが実態である。

とはいえ、EC 化率は未だに 5%にも満たず、現段階においては小売企業が流

通の主役であることは純然たる事実である。また「顧客を知る」ことの重要性が増す中、店舗、接客を通じて生の情報を収集できることは他業種にはない圧倒的なアドバンテージとなる。顧客データの重要性が高まるほど、小売企業がこれまで構築してきた店舗網は顧客との接点として価値が高まる、とも言えよう。小売企業には、従来のように業界内での勝ち負け、商圈の死守に執着するのではなく、こうした優位性が保てる内に、環境変化を捉えた、新たなビジネスモデルを着想、構築していくことが求められている。

(流通・食品チーム 土井 一生／森元 芳郎)
(素材チーム 松藤 希代子)
issei.doi@mizuho-bk.co.jp