

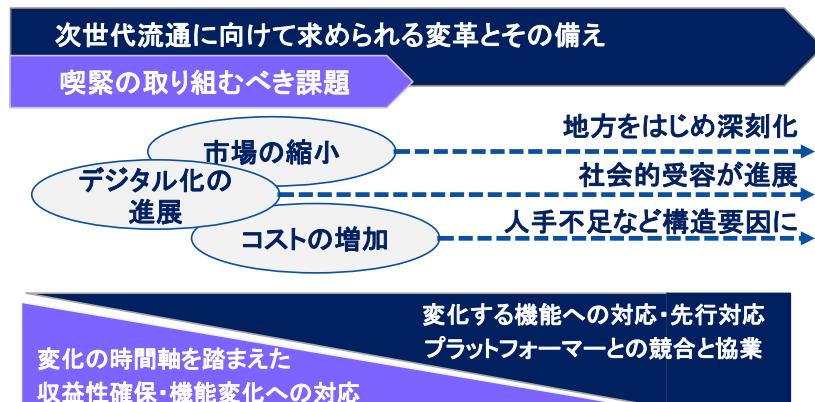
## II. 店舗型小売業のビジネス変革の方向性

### 1. はじめに

目指すべき新たな成長モデルを見出す必要

第Ⅰ章で述べた通り、今後10年程度を目指し、短期的な市場縮小による売上減少や人手不足によるコスト増加および構造的な粗利縮小を背景に、店舗型小売業の収益性は低下する。またデジタル化の進展によって、収益の確保には的確な顧客理解と対応が必要となる。そのため、既存ビジネスモデルの持続性をいかに確保するかが短期的に取り組むべき課題となるとともに、店舗に依拠した出店・集客による成長モデルの見直しも必要になると考えられる。さらに中長期的には、テクノロジーの進化と社会的受容に伴う消費行動の変容により、流通機能が再編成されていく可能性がある。こうした変化に対応すると同時に、データやモビリティプラットフォーマーとの競合・協業モデルを見出すことも課題となろう（【図表1】）。本章では、こうした課題とその打ち手をみていく。

【図表1】店舗型小売業が抱える課題と備え



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

### 2. 既存ビジネスでの収益性確保に向けた喫緊の取り組み

効率化と収益創出の観点から機能を再構築

既存のビジネスの収益確保に向けて、店舗型小売事業者は（1）徹底的な効率化、および（2）収益機会の模索の二つの観点から流通にかかる機能の見直しに取り組む必要がある。

#### （1）徹底的な効率化

強い危機感のもと、効率化の取り組みを深化させることの必要がある

これまでの日本の小売業の効率化の取り組みは、自社単独での取り組みや個別業務の最適化にとどまっているのが多かった。しかし今後、構造的な市場縮小とコスト増が見込まれる市場環境下では、改善程度にとどまるものではビジネスの持続性が担保されず、これまで以上に強い危機感のもとに、別次元の取り組みを進めていく必要がある。そのためには、a) 個別最適にとどまらない、「自社全体での効率化」を加速させると共に、b) 自社のみにとどまらず、小売業全体、更には流通業全体での効率化を企図した「他社との協業」を進めることも考えていく必要がある。そして、c) 全く新しい小売形態の構築も必要になろう。

a) Walmart は、バックオフィス、店頭業務双方でテクノロジーを活用した効率化を推進

b) 流通業全体での効率化を進めには、他社との協業が必要

c) これまでとは全く発想の異なる小売形態の模索も必要

まず自社全体での最適化を進めていくに際しては、資金、人材の両面でのリソースの確保が必要である。米国の大手小売事業者である、Walmart は、バックオフィス、店頭業務共にテクノロジーを活用した効率化を積極的に進め、年間 3,000 万ドルの経費の削減を実現している。また、店頭業務では、店頭での受け取りを容易にする Pickup Tower の他、自走大型掃除機(Auto-C)や、商品の欠品管理や値札のミスを確認する売り場状況管理ロボット(Auto-S)等、多種多様な自動化設備の導入を進めている。

また小売業全体、更には流通業全体で効率化システムの共同研究や共同導入といった施策を考えていく必要があろう。近時の取り組みではトライアルカンパニーを中心に組織されたリテール AI 研究会が事例として挙げられる。現在はシステムの共同研究にとどまっているが、将来的には、共同配送、物流センターや加工センターの共通化、サプライチェーン全体の効率化への取り組みも展望できる動向として注目される。

効率化を徹底していく上で、これまでとは全く異なる小売形態の構築も必要となる。中国の Alibaba は、Take go という手のひら認証と AI カメラを活用した無人コンビニを出店している。日本でも、無人、もしくは 1 人で運営できる店舗の実証実験が端緒につくなど、オペレーションの効率化事例が現れ始めている。現在は、生鮮の取り扱いが困難であることや、高齢者にとって無人店舗は馴染みにくいといった課題も存在する。徹底的な効率化を進めていく上では、社会的受容性も踏まえながら、今までとは全く発想が異なる店舗の構築を模索していく必要も出てこよう。

## (2) 新たな収益機会の模索

新たな収益機会を模索する必要がある

「モノを仕入れて売る」以外の新たな収益機会の模索は、これまでも実施

今後の新たな収益機会とは？

小売業は、市場縮小が進む中、徹底的な効率化を通じた減収に対する耐性強化だけでなく、新たな収益機会の模索に対する取り組みも同時に進めていく必要がある。

ここでいう新たな収益機会とは、物販の売買差益以外の収益機会を探ることを指す。小売業は従前から、カードなどの金融業や不動産業、飲食や旅行代理店などを手がけ、収益機会の拡大を進めてきた。しかし、こうした多角化ではなく、小売業に固有の強みを活かしながら、「消費者以外からお金を貰う」、「消費者にモノ以外(サービス)を売る」機会を探していくことを意味する。

こうした新たな収益機会の模索について、2 つの方向性を挙げたい。まず、購買の瞬間を捉えている強みを活かし、購買データや分析結果を他社に提供する①仕組みの外販。次に、②自社が提供する商品の先にある顧客のニーズを基に、自社の事業を再定義し、かつ拡大していく周辺事業への進出である。

### ① 仕組みの外販

仕組みの外販とは？

仕組みの外販とは、各社が強みを持つ仕組み、ノウハウ、資産などを活用し、外部に販売するビジネスである。

三菱商事とローソンはコンビニの物流網を活用し、EC商品の返却・返品を行なうサービスを開始

Krogerはデータを活用し、広告収入を得る仕組みを外販

拡販のためには、低コスト化など専業事業者に対する強みを有する必要がある

事業再定義による周辺事業への進出とは？

BEST BUYは事業を再定義し、家電サポート事業を拡大

消費者の真のニーズや自社が提供している価値観を改めて見直す必要

三菱商事は、ローソンの物流網を活用し、レンタル商品やEC商品の返却・返品を受け付けるサービス「スマリ」を2019年4月より都内で開始している。ローソンの物流の常温・冷蔵・冷凍のうち、冷凍の物流は帰りの便は空車となっている。各地に存在するコンビニ立地、空車の物流という、既存資産の活用による、返却・返品対応をビジネスモデルに織り込んでいるEC事業者向けに物流サービスを提供している。

米国の食品スーパーであるKrogerは、デジタルシェルフを開発した。これは商品棚の値札が掲げられている部分がディスプレイになっており、商品PRなどを表示して、顧客の購買意思決定の瞬間に働きかけるものである。Krogerは、このデバイスを情報・広告発信のプラットフォームに仕立て、利用している小売業者、広告主双方に対して、顧客の購買行動のレポート作成ツールや、キャンペーンの有効性分析なども提供することを企図している。Krogerは2018年3月に小売関連ソリューション販売組織であるSunrise Technologyを設立し、仕組みの外販に向けた体制構築を着々と進めている。2018年から2020年の間に営業利益を4億ドル増加させる目標を掲げ、こうした新規事業からその大宗を獲得することを目指している。

自社が強みを持つ仕組みや資産を外部に販売していく取り組みに際しては、改めて自社のリソースを見直すことが必要である。物流やシステムなど、専業の事業者がいる分野も多く、小売業への深い理解に基づくソリューションの優位性(使いやすい、業務プロセスに合っている、等)や、既存資産を活用したことによる低コスト化といった自社の強みを十分に生かせれば、収益化の機会は大きいものと考えられる。

## ②事業再定義による周辺事業への進出

事業再定義による周辺事業への進出は、消費者の購買行動の先にある真のニーズや、自社が提供している価値を改めて見直し、事業を再定義して拡大することである。

米国の家電量販店BEST BUYは、家電のサポートサービス事業を強化する方針を打ち出した。これは、「消費者は家電量販店に家電を買いに来るだけではなく、家電にまつわる不安も解消したいのではないか」と、消費者ニーズを再定義したことが背景にある。家電サポート事業であるGeek Squadでは、年会費制で24時間体制でサポートを提供する。自社で購入した製品以外にも対応することで顧客の信頼を獲得し、年間10億ドル程度の売上を確保するに至るなど、新たな収益機会の創出に成功している。また、高齢者向けの安心見守りサービスを医療とも融合させるなど、コアビジネスを核とした周辺事業の取り込みに取り組む。

このように、消費者の購買行動の先にある潜在的なニーズや自社が提供している価値を改めて見直し、事業を再定義して拡大することも有効な一手となり得る。拡大にあたっては、自社の強みを活かしうる周辺の事業領域の見極めが重要であるとともに、足りないリソースは提携・買収するなどの積極的かつ機動的な事業戦略も求められる。

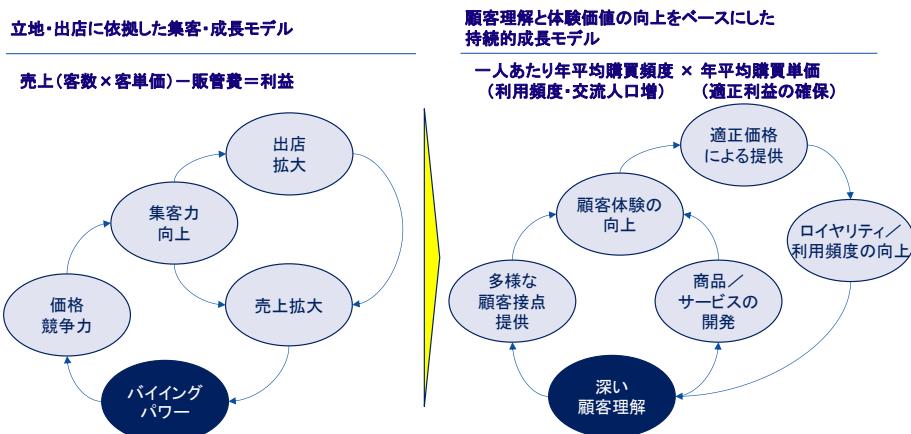
### 3. 次世代流通への転換に向かって店舗型小売業が取り組むべき変革

#### (1) 顧客理解と体験価値の向上をベースとした次世代流通への転換

店舗型小売企業  
はビジネスモデ  
ルを転換させるタ  
イミングにある

次世代流通に向かって、店舗型小売業は既存のビジネスモデルからの脱却が必要ではないか。従来は、店舗に依拠したマーケティング活動によって集客し、モノを販売するビジネスモデルであった。そこでは規模のメリットを確保することが成功要因となってきた。しかし、成熟化し、縮小が見込まれる経済環境では、このビジネスモデル自体の持続可能性が低下しよう。これから店舗型小売業が目指すべきビジネスモデルは、人口が減少する社会を前提として地域やコミュニティを深掘りするビジネスモデルである。つまり、顧客理解と顧客体験の向上をベースにロイヤリティを向上させ、一人当たりの購買頻度と購買単価を確保する、顧客生涯価値(Life Time Value。以下、LTV)に着目した持続的成長モデルに転換していく必要がある(【図表2】)。

【図表2】求められるビジネスモデルの転換

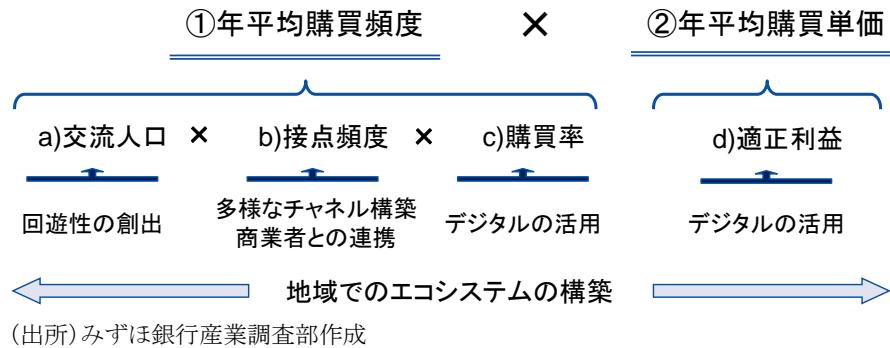


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

地  
域  
密  
着  
で  
の  
LTV  
の  
考  
え  
方  
と  
は  
?

地域に密着したLTVとは、地域・コミュニティに住む消費者一人当たりに着目した、年平均購買頻度と年平均購買単価の積として考えられる。そして地域に密着したLTVを伸ばしていくことで、結果的にそのエリアでの商業販売額を拡大させることを目指すモデルである(【図表3】)。まず、生活に不可欠な機能を提供する小売事業者が地域・コミュニティのインフラとして、地域の商業者と連携する仕組みを構築する。これを通じて、消費者の回遊性を向上させコミュニティ内での a) 交流人口を高め、同時に多様な商業者との b) 接点頻度を上げることができよう。そして、デジタルを活用することで顧客理解を深め、生活シーンやライフイベントを捉えた顧客体験を創出することができる。さらには、顧客理解とそれに基づく顧客接点作りを通じて不要なディスカウントに頼らず、納得のいく商品・サービスを適切なタイミングと価格で提供できることから c) 購買率の向上を実現でき、同時に d) 適正利益を得られるようになる。そしてこのエコシステムで創出される小売業販売額の地域シェアを拡大させる順回転が描けよう。

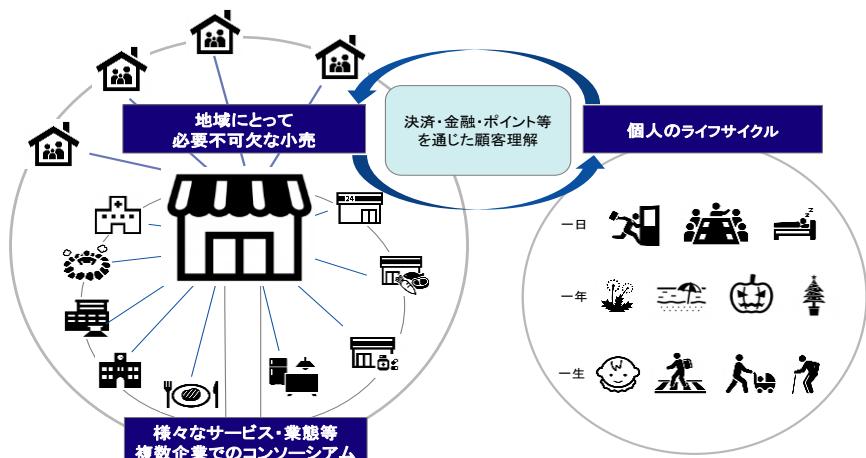
【図表3】地域エコシステムによるLTV



## 店舗型小売業にとって必要な仕組みとチャレンジ

こうしたエコシステムを構築し、顧客理解と顧客体験価値の向上のサイクルを回す上で必要な要件となるのは、①生活全般を捉える幅広い領域での購買・サービスの提供、また、消費者のオンライン化はすでに進んでいることから、②オンラインとオフラインとを融合させた顧客体験の提供、が必須となる。この前者と後者とは一体となって価値を発揮するものである。消費者と高い頻度での顧客接点を確保し、購買行動のデータを取得することを通じ、精度の高い顧客理解が可能になる。ただし、後者については EC プラットフォーマーをはじめとするオンライン事業者や決済事業者が先行する部分であり、店舗型小売事業者にとっては大きなチャレンジとなろう（【図表 4】）。

【図表 4】地域エコシステムの構築



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

要件の①は、地域とのコンソーシアムで共創・共栄する仕組みによる差別化が有効

まずひとつ目の要件である、生活全般を捉える幅広い領域での購買・サービスを提供する上で、小売事業者の単独での取り組みでは限界もある。つまり、単独の小売事業者の限られた取扱商品・サービス領域にとどまっていては、地域の生活者の暮らし全般を把握したサービスになりづらい。そのため、企業同士・地場商業者とコンソーシアムを組成するのが有効ではないか。チェーンストアにとっては、1960年代以後の流通革命で地場の商業者と競合してきたような関係を改め、地場と共生する関係に転換する必要がある。ポイントによる送客の仕組みや決済を活かした経済圏の構築や、企業や業態を超えた購買データの共有などを通じ、実際に購買につながり利益還元されることが重要

地域エコシステムには個人との双向かつ多面的な関係作りも必要に

要件の②の実現に向け、店舗の良さ・強みを活かすには、店舗のオンライン化が必須に

進化するプラットフォーマーの顧客理解に、地域連携で対抗

オンとオフとを統合して顧客体験を提供する OMO に進化できるか

である。

オープンな関係性による地域エコシステムには、事業者のみならず個人との関係も見直しつつ取り込む必要がある。小売事業者にとって、一方向的かつ固定的な関係性の下では、個人は消費者でしかない。しかし、双向かつ多面的な関係性においては、個人は従業員や生産者であり、ひいては地域のニーズや課題の当事者であり、インフルエンサーでもあります。こうした人間的な共感を取り込むことは、地域の真のニーズに触れ、小売事業者が実現しようとするエコシステムがコミュニティに必要不可欠な存在となるカギとなる。これを考える上で、沖縄における共同売店<sup>1</sup>には示唆があろう。共同体に根ざすことと、モノを提供するインフラとしての経済機能だけでなく、賑わいを創出し、コミュニティを維持する福祉的機能や情報機能を兼ね備えるに至った。限られた需要と資源制約下で共同体のニーズを満たし、持続可能なインフラを実現している流通の原型を示しているといえよう。

また、このエコシステム構築にあたって重要なのは、二点目であるオンラインとオフラインとを融合させた顧客体験を提供するための、店舗のオンライン化である。ID-POS に基づいた購買データの分析に加え、身体性を伴った実店舗ならではの購買行動データの取得がそのカギとなろう。画像データの解析と分析によって、店内の回遊データといった導線情報だけにとどまらず、感情や意欲の追跡情報も織り込むことによって、身体性を伴わないオンラインでは補足できなかった「真実の瞬間<sup>2</sup>」に触れることができる。これは来るべき次世代流通の構築に向けた、新たな次元でのプラットフォーマーとの競争を見越した戦略の布石ともなろう。

昨今、プラットフォーマーがオンラインを中心として顧客理解を進化させているが、彼らの弱みはオフラインでの顧客理解である。それに対して、店舗型小売事業者は、地域・コミュニティでのコンソーシアム化を通じて、データの質と量の両面から対抗しうるのではないか。多様な来店頻度、財やサービスをカバーすることで、リアルに根ざした生活者のライフサイクル全般におよぶデータをオンライン化しうる。差別化力のある顧客理解を深化させる契機となろう。

一方で、多様な企業を巻き込んだオンライン・オフライン融合 OMO<sup>3</sup>をいかに実現するかが大きな課題である（【図表 5】）。従来より実店舗での「誰が」「どこで」「何を」買ったかという ID-POS データが取得できるのは店舗型小売業の強みであった。これに加えて、すでにオンライン化している消費者の購買行動データも取得し、それらを一意の ID で統一し、オンとオフの両面での顧客理解に基づくシームレスな顧客体験として提供する必要がある。

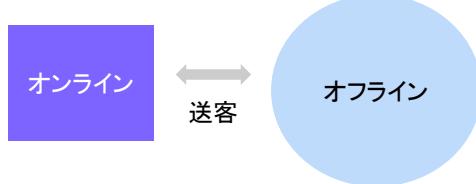
<sup>1</sup> 沖縄の農村や離島に存在する商店。集落単位で、その地域の全住民が出資し、住民が運営。

<sup>2</sup> Moments of Truth、マーケティング概念の一つ。消費者に商品・サービス提供する際、顧客満足や購買意思決定に影響を与える、真のニーズに触れるわずかな時間を指す。

<sup>3</sup> Online-Merges-Offline の略。オンラインとオフラインとが区別されずに融合された世界を示す。

【図表 5】O2O と OMO の概念整理

O2O:Online to Offline / Offline to Online



- ・オンラインとオフラインで相互に送客する
- ・オフラインでのユーザー行動データの取得は限定的であり、オンラインとオフラインを跨いだユーザーエクスペリエンスの把握及び改善は部分的なものにとどまる

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

OMO:Online merges Offline



- ・オフラインがオンライン化して融合する
- ・オフラインのユーザー行動データの取得が可能となるため、ユーザーエクスペリエンス全体を把握することができ、最適化も可能

O2O から OMO に進化できるか。推進する上では課題も

元来、小売企業にとって購買データや購買行動データはマーケティング上、機密性の高い情報で、開示・共有は非常にハードルが高い。そのため、一意の ID に紐付けして複数企業間でマーケティングを行うことは困難も伴う。しかし、ハウスアプリや地域通貨などを軸として地元商業者との連携を構築する試みはすでに緒に就いており<sup>4</sup>、こうした取り組みの深化を通じたデータ共有化と、OMO によるエコシステム構築が今後期待されよう。

## (2) 次世代流通において店舗型小売業に求められること

機能の再編は、店舗の相対的な付加価値の低下を招く

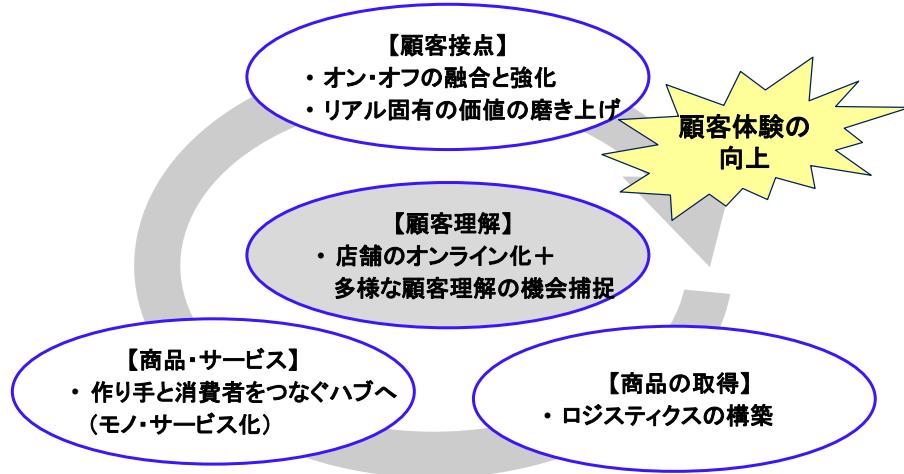
次世代流通では機能が変容し、担い手が再編成されていく中で、多様なプレーヤーが直接顧客と接点をとりうる社会になる。従来型の店舗型小売企業にとって、それまでのように顧客接点を持つことの優位性は相対的に薄まるところだろう。バリューチェーン上で果たしてきた機能が相対的に優位性を失うことは、ますます付加価値を稼得しづらい環境となることを意味する。本項では、今後 10~20 年程度を越えて、さらに中長期的な未来を見据え、店舗型小売業が次世代流通に移行するにあたって果たすべき機能とその打ち手について、第 I 章で触れた「顧客接点」「顧客理解」「商品・サービス」「商品の取得」の 4 つの軸から検討していく。

顧客理解を通じたデータドリブンアプローチが付加価値提供のベースとなる

次世代流通における購買のあり方に対応するべく、店舗型小売業に求められることは、まず、更なる顧客理解の深化である。これまで店舗のオンライン化に取り組んできたが、これからはこれをさらに進め、購買の場にとどまらず、個人の生活について領域の広さと深度のある理解が必要となる。それを果たすために、顧客接点では、オンラインとオフラインの融合と強化によって、身体性に根ざしたリアル固有の価値で購買行動に関わる楽しみの提供とフリクションレスを追求する。これと同時に、それを支えるロジスティクス体制を構築し、ここで培った強みをベースとしてメーカーをはじめとする作り手との関係においてハブとなって機能する必要がある(【図表 6】)。以下、4 つの機能の変容についてそれぞれ検討したい。

<sup>4</sup> ヘルスケアを軸に、地域の商業者を巻き込んで健康サポートをサービス化する、スギ HD の「スギサポアプリ」が例として挙げられる他、サツドラ HD による地域通貨である EZOCA などの取り組みがある。

【図表 6】次世代流通構築に向けて、店舗型小売業に求められること



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

### ①顧客理解: 多様なデータの収集と活用／プラットフォーマーとの協調

データの活用に際しては、自社のデータ整備、分析リソースの強化が必要

将来的に登場する、多様なデータプラットフォーマーとの協業

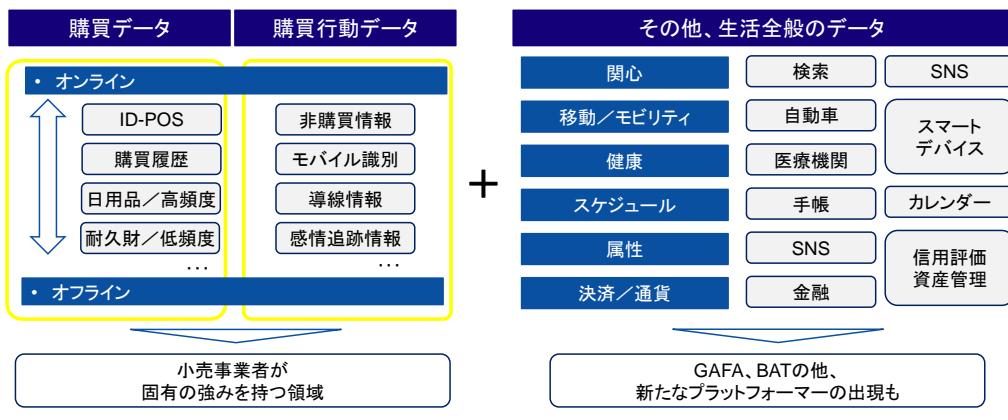
購買データの収集・分析のみで差別化するのは困難になる可能性

自社内だけでも、ID-POS データや、カメラ情報など多様なデータが存在し、その整備、分析は新たな収益源にできる大きな可能性を秘めているといえる。店舗型小売事業者にとっては、データの整備、分析が出来るリソース(人員、設備)の強化を図り、社内に恒常に蓄積されていくデータの活用を強く意識していく必要があろう。

さらに今後、デジタル化やテクノロジーの進化、データビジネスの隆盛を踏まると、多様な形態でのプラットフォーマーが登場することも想定しえよう。店舗型小売業が顧客理解を深めるにあたっては、プラットフォーマーとの協調と競争を実現するのが自然な戦略オプションになるのではないか。テクノロジーが社会実装されていく過程で、SNS、決済、通貨、ヘルスケアなど、コアとなるサービスを提供しつつ、利便性の高さをテコに天文学的なボリュームの情報を集める多様なプラットフォーマーが登場するであろう。店舗型小売業の現状の経営資産・ケイパビリティに鑑みると、従来のリアルでの強みを超えた広範な領域でのデジタル化に対応するのは難しいと思われる。

消費者の購買行動に変化を促す有効なアプローチを行うために、活用しうるデータの領域は広がろう。デジタル化に伴って個々人の関心や、移動の状況、健康といった生活全般をトラッキングするデバイスが進化し、AI コンピューティングの進化によって、データの収集・分析がさらに高まっていくであろう。店舗型小売事業者にとっては、購買行動のデータを活かすことは強みのひとつである。しかし、新たなデジタルプレーヤーやプラットフォーマーが多様な情報を取得する可能性があるとした場合に、そうしたデータホルダーとどのように協業関係を構築しうるかが課題となる(【図表 7】)。

【図表 7】データを強みとするプレーヤー



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

## ②顧客接点：固有の価値の磨き上げによる顧客体験の向上

店舗が提供する  
顧客体験は不变  
のコアバリュー

将来にわたって失われない実店舗に固有の価値は、身体性そのものである。それは商品・サービスをリアルで体感できること、そして提供の即時性であり、それを実現するのは生活圏内に店舗が立地することである。次世代流通においては、個々人の生活に浸透した様々なデジタルデバイスなどのメディアが顧客接点となりえよう。足下ですでに実現している宅内 AI 家電に代表されるように、さらにライフスタイルに溶け込み、ニーズを喚起し、需要を取り込むタイミングを捉えるものに進化していると考えられる。しかし、実店舗がリアルであることを活かして、優れた顧客体験を提供することは強みの源泉であり続けよう。

「フリクションの解消」と「楽しみ」とはリアルがある  
限り課題

そのため、店舗が提供する顧客体験の磨き上げは、今後も課題となる。立地と一致していた商品・サービスの取り揃えや受け取りなどの機能は、さらにアンバンドル・再編成することが見込まれる。こうしたトレンドにあっても、一連の購買プロセスにまつわる「フリクションの解消」や、顧客が身体性を伴って体験を享受することによる、「楽しみの追求」は、実店舗にとって継続的に取り組むべき課題である。そして、その磨き上げこそがコアとなる価値を生むと考える。

a) フリクションレスは購買の不便  
さを解消するもの

フリクションレスは、「店舗などのチャネルにアクセスし、買って、帰る」という一連の購買プロセスに存在する手間や面倒、不便さを解消するアプローチの例である。現在想定されるようなフリクションは、自動化が進むことによって解消されることが見込まれよう。しかし、利便性、ニーズに叶う範囲で実店舗も存在する場合に、引き続き解消すべきフリクションに対する取り組みは続くものと考えられる。

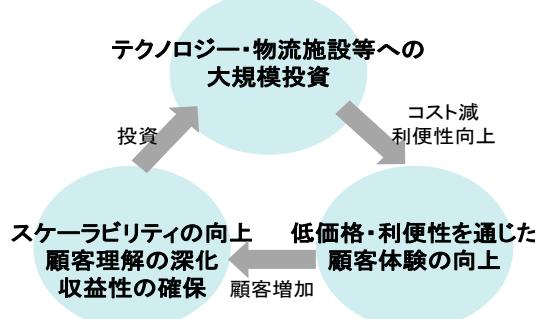
フリクションレス  
差別化のポイント  
①打ち手の的確  
さ、②スピード、  
③投資体力

フリクションレスの取り組みは、打ち手の的確さ(消費者主語でのフリクション解消になっているか)、スピード、投資体力の3点で差異が生じる。フリクションレスの打ち手は効果が高いものの、大規模な投資を要するものはキャッチアップされにくい。いち早くそのような投資を行うスピードと投資体力の有無が、他社との差別化の要因となる。

投資→利便性向上→顧客増加→再投資のサイクルを順回転させることが理想

フリクションレスによる購買体験向上では、競合対比早期にフリクションレスを実現することで顧客の利便性を向上させ、顧客を呼び込み、顧客理解が深まると共に収益向上にもつながる。こうした顧客理解及び収益を基に更なるフリクションレス化を進めるというサイクルを順回転させることが理想の形と言える（【図表 8】）。

【図表 8】フリクションレスの理想のサイクル

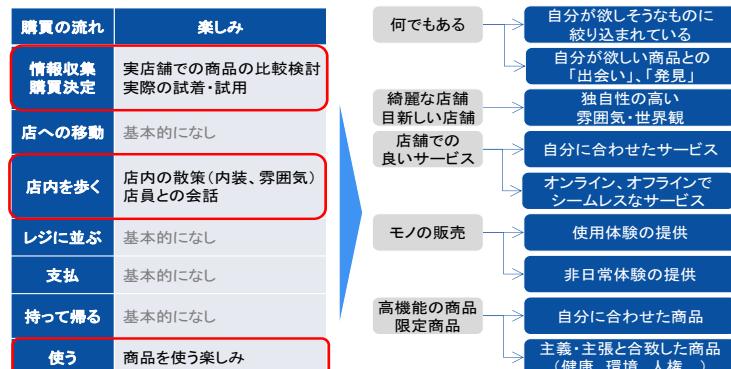


（出所）みずほ銀行産業調査部作成

b) 楽しみの追求は強みを活かした独自の価値、消費者個々にあわせた体験の提供で

楽しみの追求は、新たな体験を追加することにより、付加価値を提供するアプローチである。消費者は、より、「自分に合わせたサービス」を求めている（【図表 9】）。楽しみの追求の方向性は非常に多様であるが、主なものとしては、商品・サービスの提案の仕方、独自性の強い雰囲気・世界観、パーソナライズされた体験の提供、使用体験の提供などが挙げられる。各社は、自社の強みを活かしつつ、「独自の価値・体験」を追求していく必要がある。

【図表 9】購買における楽しみの所在と方向性例



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

楽しみの追求のポイントは、①独自の価値・体験の構築、②消費者の慣れ、飽きへの対処

楽しみの追求のアプローチは、「独自の価値・体験」の提供であり、その構築自体が容易ではない。消費者の感性・価値観の分析と、独自のアイデア・コンセプトが必要である。もし独自の体験を構築できたとしても、初期は目新しくとも、顧客が何度か来店・利用するうちに「慣れてしまう」、「飽きてしまう」可能性が高い。「魔境」を標榜しているドン・キホーテのように、店舗での商品との出会いという独自の体験を保ちつつ、収益性を両立させるためには、継続的に改善を行い続けることが必要となる（【図表 10】）。

【図表 10】楽しみの追求の理想のサイクル



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

楽しみの提供は  
実店舗の強み

商品の「出会い」、「発見」の楽しさとは、消費者自身がニーズを明確に認識・言語化できていなかった段階で、商品の実物に触れながら明確に見出すときに感知される。EC<sup>5</sup>は、消費者が自分の目的を達成する商品をすでに明確に特定している瞬間を捉えるのに長けたチャネルである。一方、実店舗の強みは、消費者が自身の目的それ自体や、どの商品がその目的を達成できるのか、明確になっていない段階で楽しさを提供しやすいところにあると言える。

### ③商品・サービス：作り手と消費者をつなぐハブへ

作り手へのアプローチ：モノそのものと所有・利用などの最適化

商品の作り手(メーカーやその他のプレーヤー)およびサービス提供者に対して顧客理解の仕組みを活かして情報をフィードバックすることによって、小売事業者はモノやサービスそのものに対する最適化の機会を提供できよう。ニーズのある個々人に適応したパーソナライズや、あるコミュニティなどの集団を前提にした場合のモノやサービスの最適化を作り手に対して働きかけることが想定される。また、所有だけではなく利用のトレンドも踏まえて、提供の仕方を機動的に対応することも可能になる。

小売を介すことによる価値を作り手に訴求

ただし、次世代流通においてはどのプレーヤーも顧客と直接接点を取りうることに留意が必要である。それだけに、小売を介して顧客とつながることに対して相応の価値を訴求する必要がある。そして小売事業者にとっても、消費者と作り手との間のハブとなるポジションを目指さねばならない。

実店舗・立地の強みは、モノに触れることと交流人口の創出

店舗は顧客が実際に商品に触れ、試すことが出来る、いわば人間の身体性や社会性そのものに根ざす場である。「実店舗・立地」の活用とは、この直接モノに触れることができること、また多くの人が立ち寄る交流人口を創出できることを強みとして活かして、顧客接点を必要とする企業に対し、場所を提供するビジネスを意味する。価値提供の対象となる企業としては、D2C<sup>5</sup>やシェアリングサービス企業、使用感を伝えたいメーカーなどが挙げられる。

近時はD2Cの実店舗進出も

なかでもD2C<sup>5</sup>は、当初はオンライン専業で事業を開始するものの、事業の拡大に伴い、リアルな顧客接点を求め、近時は実店舗を出し始めている。オンラインでは、最新の商品・サービスへの順応度の高いアーリーアダプターへのリーチに有効である。しかしその他の層に拡大するには、リアルの場で商品を

<sup>5</sup> Direct to Consumer の略。メーカーその他の企業が、オンラインなどを経由して消費者との直接接点を構築し、販売する形態。

単なる「場所貸し」  
にならない付加  
価値をいかに提  
供するかが重要

実店舗が提供で  
きる「生成的な」  
価値とは

顧客理解をベー  
スに、リアルなら  
ではの生成的な  
価値を提供する  
ハブになる

次世代流通に対  
応したロジスティ  
クスが必要

実体化(試着・試用・体験)及び返品できる実店舗の強みが必要となる。

店舗型小売業は、実店舗を持っており、各社ならではの立地の強みがあることから、立地そのものを活かして収益化するのは比較的取り組みやすい。D2C企業などの新たな事業者から実店舗・立地に対するニーズも高まりつつある。一方、店舗型小売事業者としては、単なる「場所貸し」に終わらない付加価値を提供する必要がある。リアルの顧客接点、商品の実体化を求める企業に対して、自社ならではの付加価値をいかに見出すかの巧拙が、この取り組みの成否を分けることになるであろう。例えば、丸井グループの「デジタル・ネイティブストア」では、従来からの強みである駅前立地の顧客接点の強みの提供に加え、ネット通販用物流子会社による物流機能、また出店者に対して店舗や運営受託サービスを提供するなど、自社ならではの付加価値の提供に成功している。

デジタル化する経済の中においても、コピーでは満たし得ず、リアルであることによってのみ提供しうる価値は存在しえよう。これを考える上で、人間が対価を支払う価値があると感じるリアルならではの価値には、いくつかの満たすべき要件があり、しかもそれはリアルタイムで交換されたときだけ起きるという指摘を参照したい<sup>6</sup>。ケヴィン・ケリー(2016)では、考えられるその特徴として、「即時性」「パーソナライズ」「解釈」「信頼性」「アクセス可能性」「実体化」「支援者」「発見可能性」の8点が列挙されている。

店舗型小売事業者は顧客理解を深めつつ、店舗やオンラインなどで継続的かつ直接的な顧客との接点を通じて、作り手とのハブとして消費者に対してリアルならではの価値を提供する必要があろう。例えば、ニーズが発現するタイミングですぐに手元に届ける「即時性」に叶うサービスや、消費者のこだわりを読み解き、それに応えるキュレーションのような、「パーソナライズ」、「解釈」、「発見可能性」やモノそのものを「実体化」するサービスの提供が考えられよう。この付加価値追求に向けて従来の店舗型小売業の持つ、実店舗の立地と接客、および商品・サービスの取り揃えという古くからの強みを活かせるのではないか。個々の満たすべき特徴については、メーカーでも取り組みが可能である。しかし、取り揃えや体験、またコミュニティに対する理解を強みとする小売業は、メーカーよりも高い価値や深い顧客理解を得ることができる。これを深耕しつつ、作り手、消費者の両者に対して価値を提供するハブでありつづけることが重要である。

#### ④商品の取得: 次世代流通に対応したロジスティクスの構築

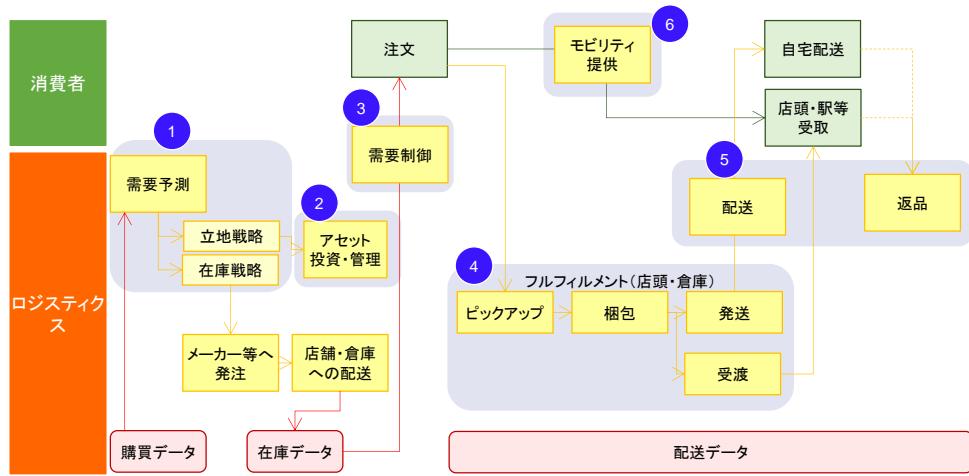
次世代流通では、消費者が店舗で商品を選び、持ち帰るだけでなく、オンラインで注文し、店頭で受け取る、自宅に配送する、もしくは、消費者が自身で移動するのではなく、自動運転で移動するといったように、物流、人流が変化していく。それに伴い、ロジスティクスの機能も変化していく必要がある。現在、これと似たサービスとして BOPIS (Buy Online Pickup In-Store) が提供されている。ただし、そこで重視されている機能は、オンラインと連動した主には店頭での在庫と受け渡しである。次世代流通に向けては、その更なる高度化のみならず、主に6つの観点から機能自体の変化が想定されよう。

<sup>6</sup> ケヴィン・ケリー「<インターネット>の次に来るもの 未来を決める12の法則」(2016)より。「生成的なもの」と表現される。

### 求められるロジスティクスの6つの機能

店舗・オンラインの融合を実現するために強化・追加する必要のあるロジスティクス機能としては、即時性ニーズに対応する観点から、①精緻な需要予測に基づいて、店舗・倉庫のあり方や立地、在庫の配分が変化し、②増加する倉庫等への投資及びアセット管理の重要性が増す。また、③顧客の注文に際しては、リアルタイムの在庫データに基づいて、短時間配送可能な商品を限定するといった、需要の制御が必要になる。加えて、④オンライン注文された商品をピックアップし、消費者に受渡・発送できる形にするフルフィルメント、⑤配送、返品体制の確保、⑥店舗に人が移動できるようなモビリティ機能を提供することも挙げられる（【図表11】）。

【図表11】次世代流通において求められるロジスティクス機能



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

需要予測や需要制御に優先順位をおき、必要に応じて外部のリソースを活用することが重要

これらの機能は、いずれも店舗・オンラインを融合した顧客体験を提供するために必要であるものの、全てを自社で構築していく必要があるわけではない。店舗型小売業が次世代流通に対応するために最も必要な顧客理解につながるか否か、あるいは外部サービスの代替可能性を勘案し、①、③を優先的に確保しつつ、②、⑥は外部活用、④、⑤は投資体力等を踏まえ、外部活用、他者との協業、自社構築が分かれる領域となろう。「店舗・オンラインの融合と強化」に加え、次世代流通に対応した「ロジスティクス構築」を通じ、消費者に対して利便性の高い購買を提供する体制を整えることができれば、店舗、オンライン双方の購買データを獲得し、顧客理解を深めていくことが出来ると言えよう。

### （3）進化するプラットフォーマーとの競合と協業

#### 未来の小売業のあり方とは？

これまで次世代流通に必要な機能の再編を検討してきた。中長期にわたって、2030年代後半から想定される未来における担い手の変化、すなわち、未来の小売のあり方を誰がどのようなビジネスモデルで成立させうるかを想定していく。そして店舗型小売業が何を強みとして、そのモデルと競合、協業しうるかを考える必要がある。

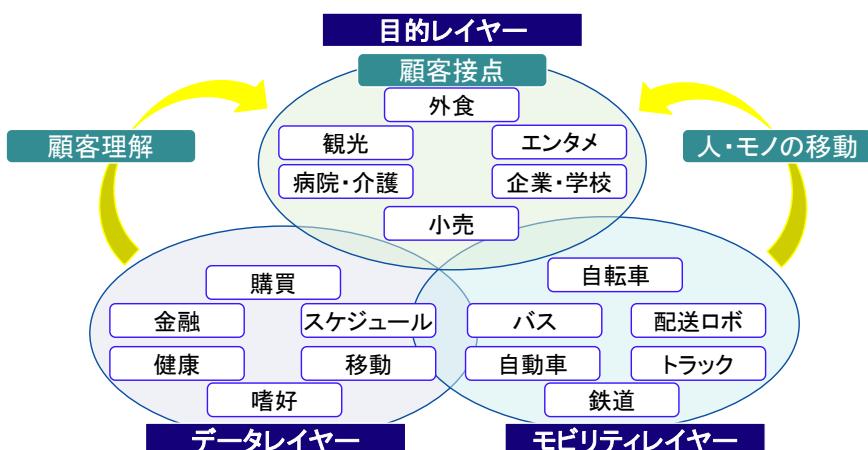
モビリティプラットフォーマーが存在感を示す可能性も。機会と脅威の両面から検討

重層化するプラットフォームから形成されるエコシステム

2030 年代後半から完全自動運転の普及が進む見込みである。それに伴って MaaS (Mobility as a Service) が進化し、物流と人流との両面を最適化するモビリティプラットフォーマーが登場する可能性がありえよう。小売業の短期的な戦略は地域エコシステムの構築を目指すことであると本節で指摘した。そしてそのモデルが、社会課題がさらに深刻さを増す次世代流通の世界で有効に機能するために、更なる高度化を目指さねばならない。この方向性を念頭に置くと、モビリティプラットフォーマーとの関係は機会と脅威の両面から検討すべきである。

プラットフォームとの協業を考える上で理解すべきポイントは、それが重層化する可能性である(【図表 12】)。EC や決済事業者といったデータレイヤーに加え、移動を提供するモビリティレイヤー、顧客体験を提供する目的レイヤーの 3 者のプラットフォームが重層化しよう。モビリティプラットフォーマーが地域住民と直接接点を取る仕組みを持ち、取得したデータによる顧客理解をもとに、多様な交通モードを組み合わせ、人流および物流を生み出す。そしてこの利便性をもとに、地域での顧客接点を移動の目的層として巻き込んでいく。そしてそれぞれに機能補完しあい、ニーズの把握や集客・送客、またその最適性の提供によってエコシステムが形成されていくことが想定される。

【図表 12】モビリティ・データをはじめとしたプラットフォームの重層化



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

デリバリー機能のアンバンドル化は小売外しの脅威も

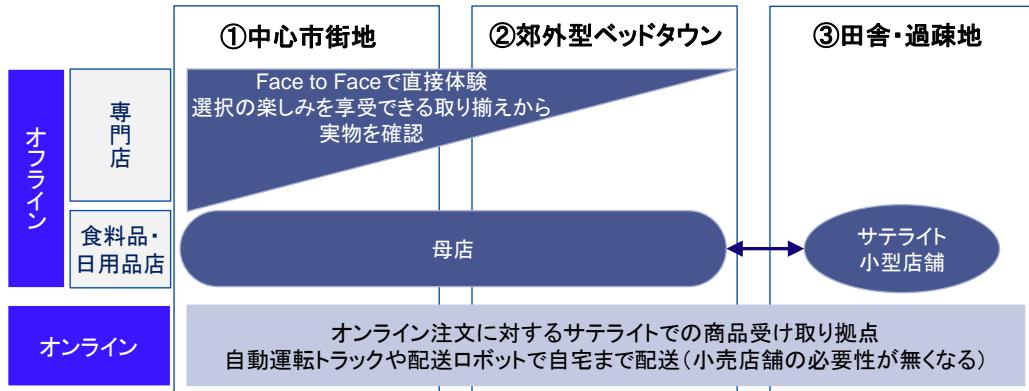
他方では、流通インフラを守る協業パートナーでもありうる

今後拡大が見込まれるオンライン購買の受け取りで自動運転を活用した場合、店舗型小売業は単純な商品受け取り拠点とされる可能性がある。自動運転の実現によってメーカーから消費者の自宅まで直接配送ロボ等による物流が実現され、現在のような数の店舗が不要となる可能性もありうる。実店舗はその身体性に依拠して顧客理解を深めることに強みがあるが、その場合には顧客理解の機会を失うリスクともなりうる。

一方で、地方での人口減少と高齢化がさらに進行した 2030 年代後半以後では、モビリティプラットフォーマーが地域の課題解決者として店舗型小売事業者のパートナーとなりうる(【図表 13】)。人口減少社会で課題となるのは、生活必需品を取り扱う食料品・日用品店の存在可能性であろう。その場合、自動運転やロボットの社会的受容と小売事業者との連携によって、田舎・過疎地や一部の郊外・ベッドタウンであっても、母店ーサテライト店連携のような形での

実店舗展開が許容される可能性が出てくると考えられる。

【図表 13】地域別に想定される次世代流通における店舗のあり方(自動運転実現後)



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

目指すのは真の  
エコシステム。い  
かに Win-Win を  
構築できるか

## パートナーに対するガバナンスが地域エコシステム深化の力

Win-Win を築くため、顧客理解の仕組みはコアなバリュー

同業とのオープンな関係はいつも求められる

将来のプラットフォーマーとの競合・協業を考える上で、小売業が構築していく地域エコシステムをさらに深化させ、インフラとしての流通がその役割を果たし続けられる仕組みである必要がある。このレイヤー化したプラットフォームの構成においては、小売業は目的レイヤーに位置する。ともすれば、これまで想定しなかった異業種がオペレーターとなり、人流(店舗アクセス・集客)や物流をコントロールする場合には、店舗型の小売業は従属的なポジションに陥るリスクもある。しかし、どの事業者がこのビジネスモデルのオペレーターとなるにせよ、互いに利益をシェアできるモデルがインフラとしての流通を守ることになる。

エコシステムがレイヤー型となるビジネスモデルを前提としたときに、地域エコシステムをさらに深化させる上でのポイントは、それぞれのレイヤーの他のパートナーに対してどのように動機付けられるかがポイントとなる。これは、同じレイヤーおよび、他のレイヤーに対して、小売事業者がどのような関係によってWin-Winになりうるかによって整理される。

まず、他のレイヤーに対して、顧客理解の仕組みを提供することが重要であることが挙げられよう。データに基づいたフィードバックループを形成することがエコシステムを活性化する基盤となりうる<sup>7</sup>。そのため、この仕組みはコアとなる価値と位置づけて提供すべきものである。実店舗という顧客接点を活かしてデータレイヤーでの強みを磨き、ロジスティクスやその他のプレーヤーとの協業関係を構築することを可能にする。

次に、大きな転換が一点想定されよう。それは、同じ目的レイヤーの中での同業である小売事業者との関係である。移動の目的レイヤーにある小売事業者同士が、互いに特色や強みを補完し合いながらオープンに連携しあえる関係を構築する必要がある。モビリティ、データ、目的のそれぞれのレイヤーが連関する中で、消費者が多様な中から選択できるものであるべく、多様な小売事業者のエコシステムへの参加が求められる。そしてその上で、重要なのは、互いが持つ顧客接点や商品の取得をはじめとした機能の差別化、磨き上げと、

<sup>7</sup> ジエフリー・G・パーカー「プラットフォームレボリューション」(2016)。データに基づいたツールを用い、コミュニティ内にフィードバックループを創出することで、バリューチェーン型ビジネスに革命的変化を起こすという指摘がある。

それを外部提供することによる協業可能性の追求であると考えられる。

#### 4. おわりに～小売のビジネスモデルはどう変わらるのか

LTV への転換によるエコシステム構築をまず成し遂げる

次世代流通で各社が強みとすべき機能は、戦略と投資体力に応じて見極め

プラットフォーマーとの競合と協調も。それを果たしうる強みが必要

向き合うべきは日本の課題解決

次世代小売への転換にあたって、店舗型小売事業者は、まず LTV に着目したビジネスモデルの再構築を目指すことが必須である。そしてそれは、実店舗の固有の強みを活かすことによって実現されるものである。顧客体験の向上を通じて顧客理解を深化させるサイクルを回さねばならない。このサイクルを通じてエコシステムの輪を広げ、地域・コミュニティで共生しうるモデルを目指すことができよう。

また、次世代流通においては、流通の四つの機能がアンバンドル化し多様な担い手の下に再編される。そこでは小売業の稼ぎ方は変化し、従来型の「仕入れて売る」シンプルリセラーのままで、収益を取りづらいモデルにならざるを得ない。そこで機能を外部提供することによる新たな収益確保も、引き続き必要となろう。顧客接点や顧客理解、ロジスティクスといった機能の外部提供が重要度を増してこよう。店舗の強みを活かしたロジスティクスやオンライン接点等の機能を外部提供することによって、事業者間でのシナジーを創出し、収益化を図ることが選択肢となる。さらには機能を外販することで、規模の経済性を確保し、オペレーションコストの低減も実現されよう。顧客体験を向上させる仕組み、とりわけ店舗とオンラインの融合と強化、それを実現するロジスティクスの構築なども必要となる。ただし、これらを実現するためには相応の投資体力が前提となることから、事業者はその中長期的な戦略に応じて、具備する機能の優先度を見極めていくことが重要になる。

稼ぎ方の変化に向けて求められる取り組みは、今後想定される多様なプラットフォーマーと協業する際の、ビジネスモデル上の結節点ともなりうる。そして、新たなモビリティプラットフォーマーの出現や、多層化するプラットフォーマーとのエコシステムの構築に臨む上でも必要不可欠である。店舗型小売事業者に求められるのは、従来型の規模拡大を前提とせず、適正利益を確保することによる持続可能なビジネスモデルの確立である。

次世代流通に向けた念頭に置かねばならないテーマは、やはり課題先進国である日本と向き合うことである。社会環境の変化を踏まえると、小売業のビジネスモデルは変化が必要であろう。しかし、担うべきコアとなるミッションは変わらない。人の生活を円滑にし、楽しみを提供することである。このミッションを守り続けるには、排他性や規模で築いてきた店舗型小売事業者の成功モデルは転換を求められよう。成功モデルを捨てながら、リアルをベースとするコアとなる強みを守り、育てる。一見して矛盾するこの経営の舵取りから、コミュニティで共創するモデルを生み出す。ここにこそ日本の店舗型小売事業者が取り組むべき方向性があるのではないか。

みずほ銀行産業調査部  
流通・食品チーム 斎藤 智美  
中川 朗  
tomomi.a.saiotu@mizuho-bk.co.jp

©2020 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。