

みずほ産業調査 Vol. 65

「日本産業が世界に存在感を示すためのトランスフォーメーション
～コロナ後の長期的な目指す姿の実現に向けて～」

流通

～オン - オフ融合によるLTV型ビジネスモデルへ～

みずほフィナンシャルグループ
リサーチ&コンサルティングユニット

みずほ銀行 産業調査部

サマリー

- 2040年に向け、個人消費をめぐる環境は厳しさを増し、流通事業者は、人口減少に伴う市場縮小により、構造的な低収益環境に見舞われる。また、テクノロジーの進化とその社会的受容に伴って、消費者へのパワーシフトが続き、従来の流通構造は転換を迫られる。
- この変化はマスからパーソナライズへの流れに特徴づけられる。流通事業者は、深い顧客理解をベースとして個々の消費者に最適化された顧客体験を提供することが求められる。
- オンラインおよびオフラインそれぞれをベースとする流通事業者は、両者とも、真の顧客理解に基づき、楽しみ・自己実現を提供する次世代流通への変革を目指すことになる。そして次世代流通を実現するうえで、LTV(顧客生涯価値)をベースとしたビジネスモデルへの転換に取り組む必要がある。
- オンライン事業者は、すでに消費者個人に紐づくデータを持ち、顧客理解の仕組みをはじめとしてLTVの基盤を有する。一方、オフラインも含めた利便性、顧客体験向上に向けたオフラインの取り込みが課題となる。オフライン事業者にとってはリアルを持つことが強みである一方、リアルのデジタル化を通じたLTVの基盤整備や店舗等のレガシーアセットを活用する必要がある。
- LTV極大化に向けては、オンライン事業者、オフライン事業者はともに補完しあう関係にある。協業を進める上では、互いが一方的に強みを奪われないよう、両者のせめぎあいが続くであろう。しかし、競合・協業を通じてオン - オフ融合(OMO=Online merges Offline)によるLTV型のビジネスモデルを実現することは、日本が世界に存在感を示す機会となり得よう。

略語集

P3

- ✓ EC : Electronic Commerce

P5

- ✓ AR : Actual Reality
- ✓ VR : Virtual Reality
- ✓ PB : Private Brand
- ✓ NB : National Brand
- ✓ D2C : Direct to Customer

P6

- ✓ MaaS : Mobility as a Service

P10

- ✓ LTV : Life Time Value

P11

- ✓ SaaS : Software as a Service
- ✓ CAC : Customer Acquisition Cost

P13

- ✓ OMO : Online Merges Offline

P14

- ✓ POS : Point Of Sales

P19

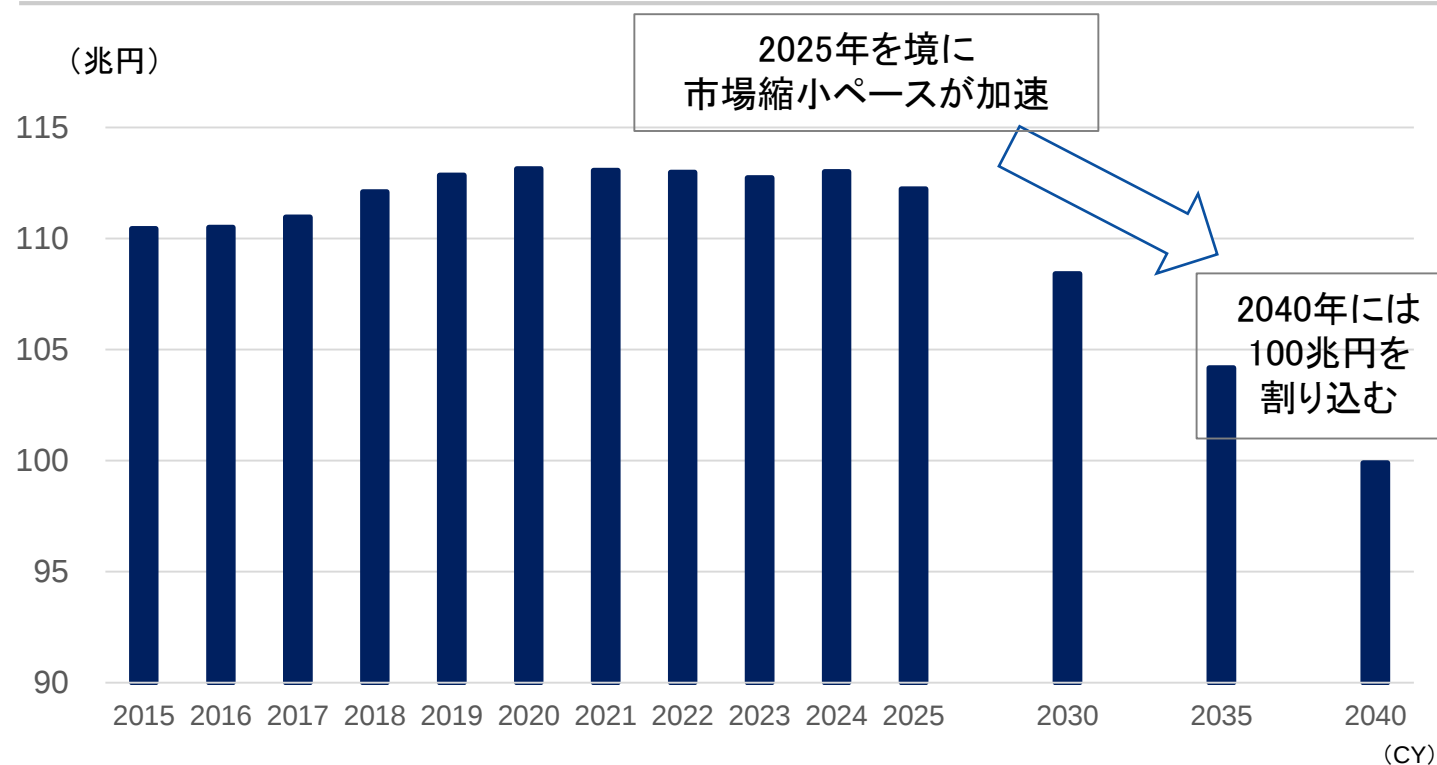
- ✓ GMS : General Merchandise Store
- ✓ SM : Super Market
- ✓ CVS : Convenience Store
- ✓ DgS : Drugstore

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

縮小する小売市場／構造的な低収益環境が前提に

- 人口は減少するものの、高齢世帯と単身世帯の世帯数増加が下支えすることで、2024年までの小売市場は概ね横ばいを維持する見通し
- 2025年以降は、急速に市場縮小が進むことによって、流通事業者にとって、構造的な低収益とならざるを得ない環境に

小売市場の将来推計



本章の対象

生産者
(農林水産業・製造業等)

生産者と消費者の間
にある構造的諸要因

とりわけ
・ 店舗型小売事業者
・ EC事業者
のビジネスモデル
に着目

流通業

消費者

(注1) 2017年の財支出×各年の世帯数により算出した数値をもとに、平均世帯人員の減少影響を補正して算出

(注2) 本シナリオは経済成長や物価変動を考慮していないため、推計値は「消費の基礎部分」としての位置づけ。

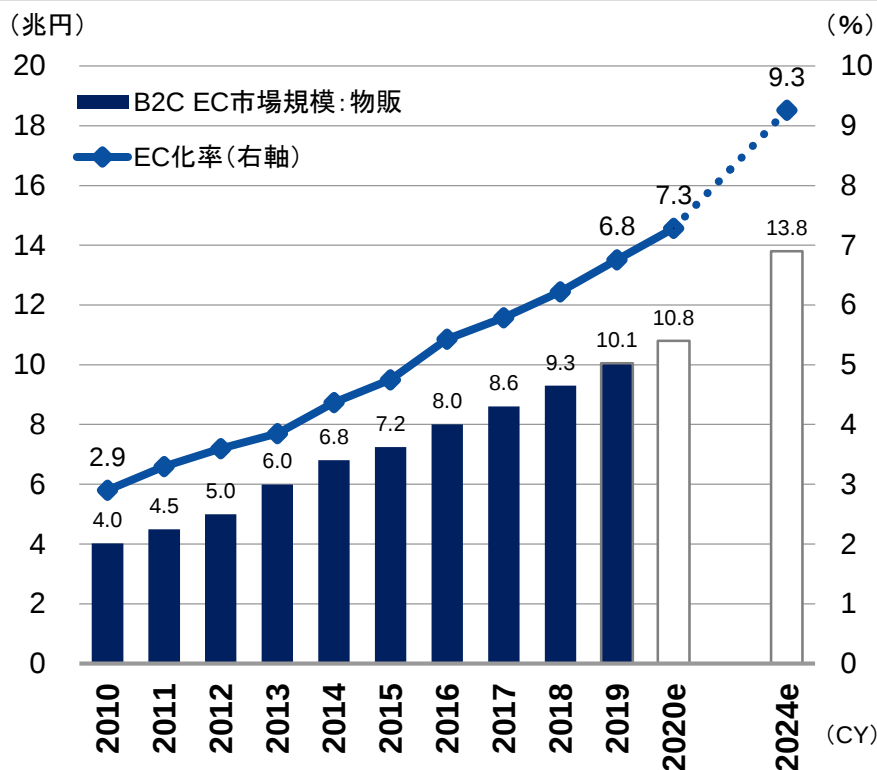
経済成長が持続すれば市場規模の押し上げ要因となる一方、可処分所得・消費性向の低下は下振れ要因となる

(出所) 経済産業省「商業動態統計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」、総務省「家計調査」等より、みずほ銀行産業調査部作成

短期的に消費者のオンライン適合は進む／オン - オフの融合は不可避に

- インフラの整備やデジタルデバイスの全世代的な普及、消費者のEC習熟度向上を背景に、今後もEC市場は拡大
- オフラインチャネルとオンラインチャネルとはシェアを取り合って対立するものではなく、消費者に高い購買体験を提供すべく双方が融合に向かうチャネル革新が必要に

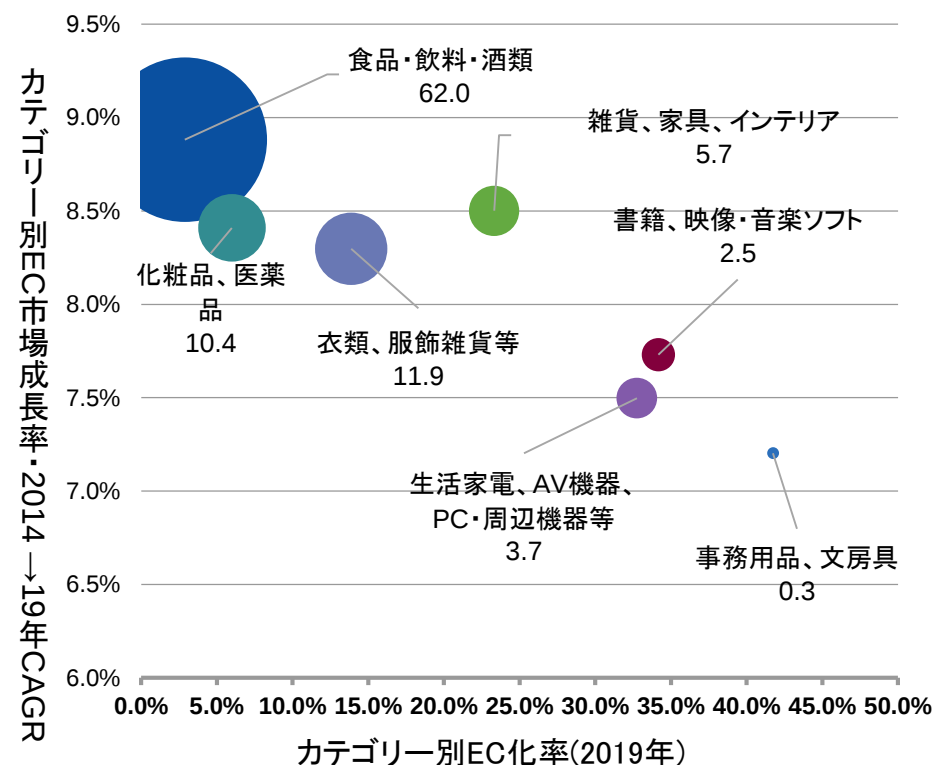
国内EC市場規模およびEC化率推移



(注) 2010～2012年数値は、「小売業」に分類される事業者による販売額、2013年以降の数値は「物販」の販売額、2019年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値

(出所) 経済産業省「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」、「商業動態統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

商品カテゴリー別のEC化率・市場成長率



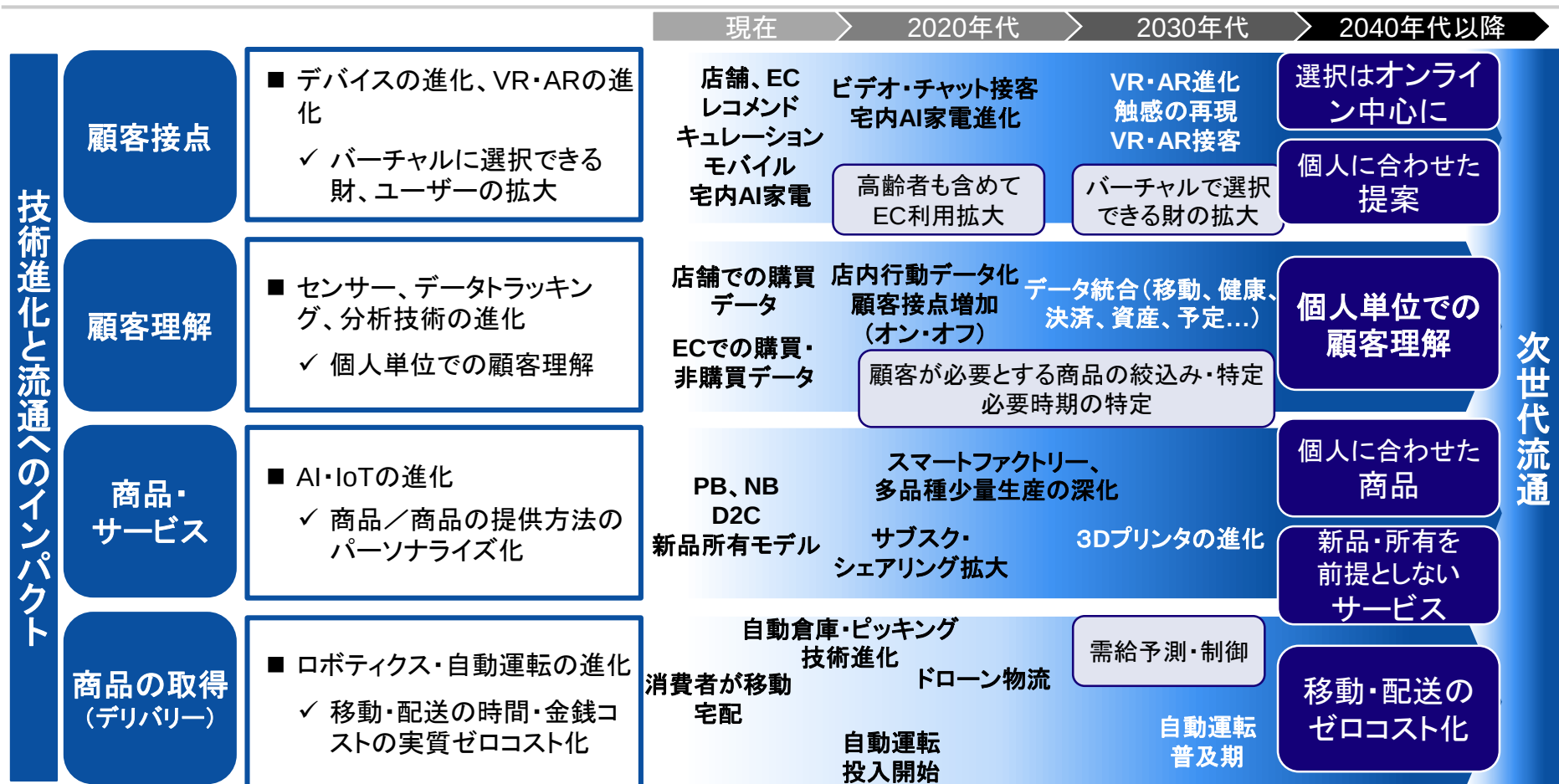
(注) バブルサイズはEC化余地(各カテゴリーにおける市場規模とEC販売額との差分)を示す。単位: 兆円

(出所) 経済産業省「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」、「商業動態統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

中長期的にテクノロジーの進化が流通機能を変容させる

- テクノロジーの進化によって、消費者ニーズの深い理解に基づいて、個々人に最適な顧客体験の提供が進む
- 個々のテクノロジーの進化が従来の流通構造を大きく変え、次世代の流通が構築される

テクノロジーの進化がもたらす次世代流通実現までのタイムライン

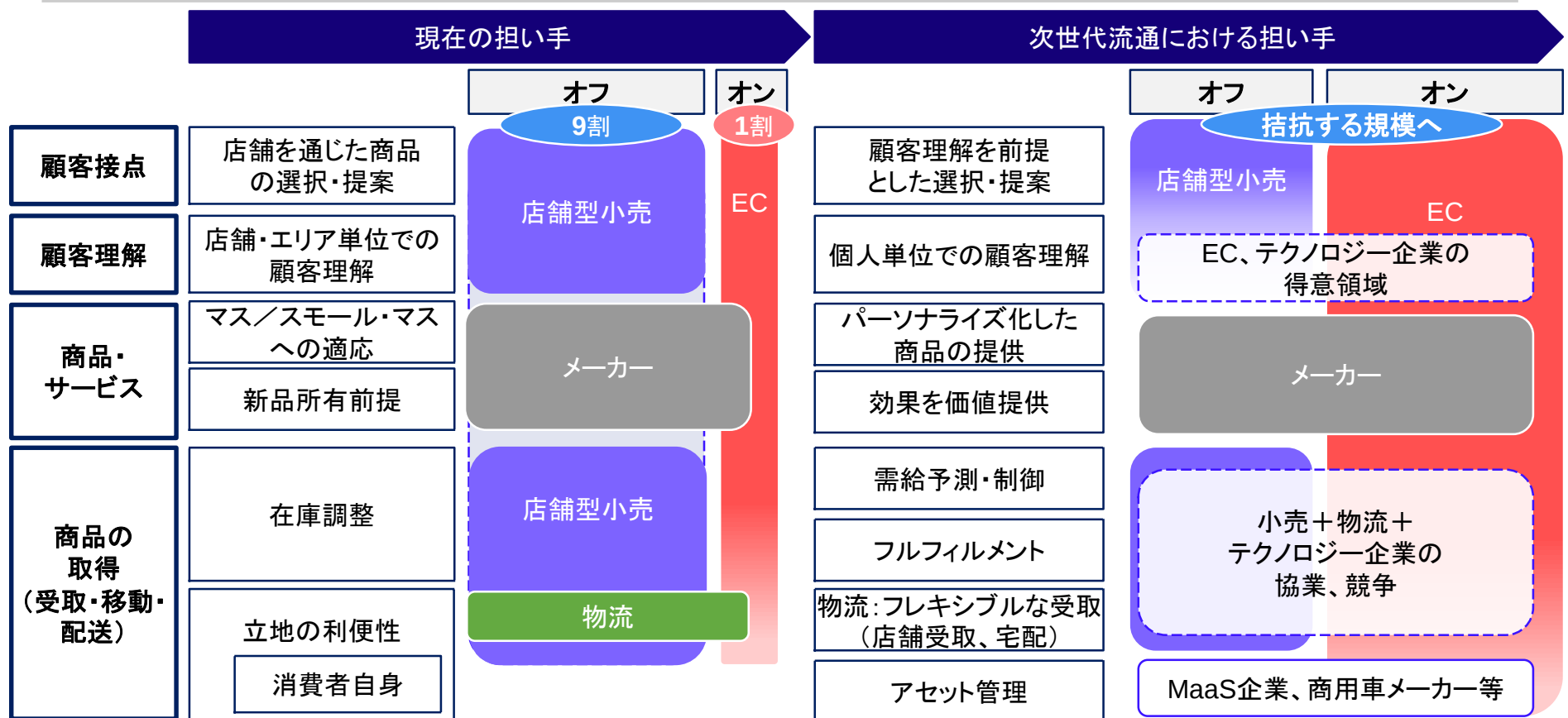


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

アンバンドリングとリバンドリング／機能の担い手の変化

- 店舗型小売業は、これまでオフライン店舗を通じた顧客接点の確保・顧客理解・商品のデリバリーを行ってきたが、次世代流通が実現すると、オンラインでの購買が増加し、個人単位での顧客理解がベースとなるため、従来の強みを喪失する
 - オン - オフ双方の購買データの取得や他企業との協業による商品のデリバリーが求められる

流通機能の担い手の変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

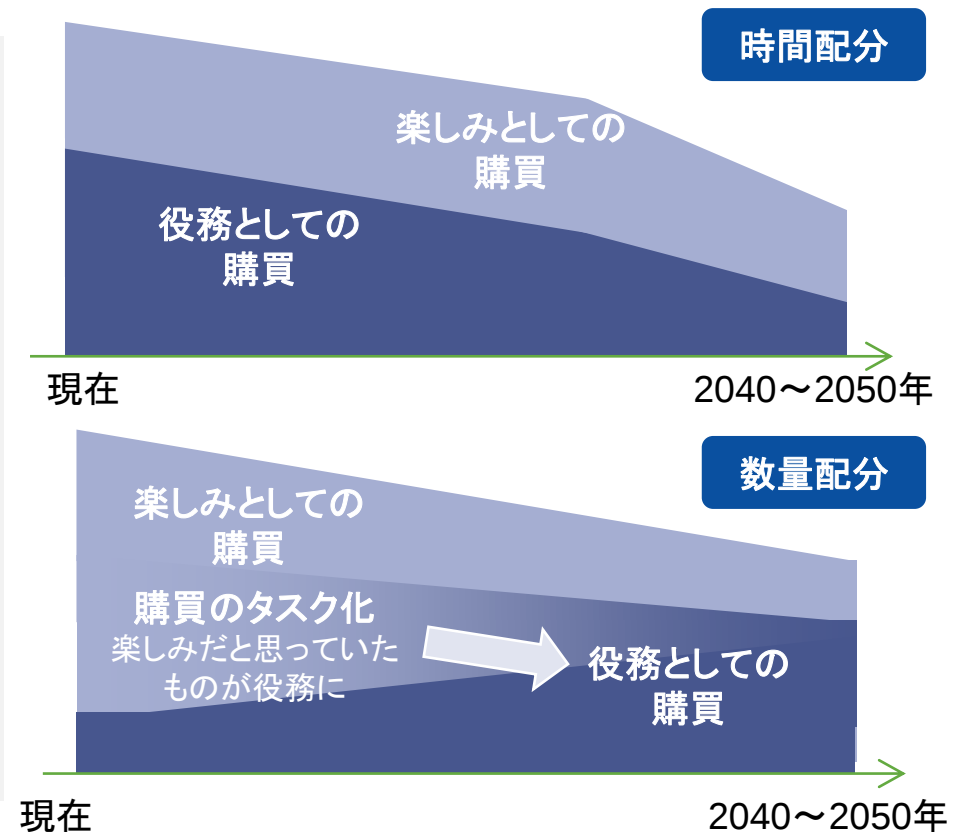
フリクションレスな購買と楽しみの最大化による高付加価値な流通へ

- 次世代流通が実現に向かう過程で、食料品・日用品といった「役務としての購買」は限りなく自動化され、買い物にかける時間は短くなる
- 一方で、自ら能動的に行う「楽しみとしての購買」は実店舗でなければ得られない体験がカギになる
 - 購買のうち、楽しみを感じる要素が薄いものはタスク(=作業)化し、役務としての購買の対象財は増えていく

次世代流通が実現した際の消費者の購買行動

	役務としての購買	楽しみとしての購買
購買行動のありよう	【日常のルーチン】 定期購入 【期待の範囲】 注文品・レコメンド・・・	【セレンディピティ】 思いもよらない発見 【共感・自己実現】 ある価値観での心地よさ
実現する仕組み	効率化されたシステム 顧客理解の仕組み・物流	Face to Face+αの体験 人+テクノロジー

購買にかかる時間・数量配分の変化(イメージ)

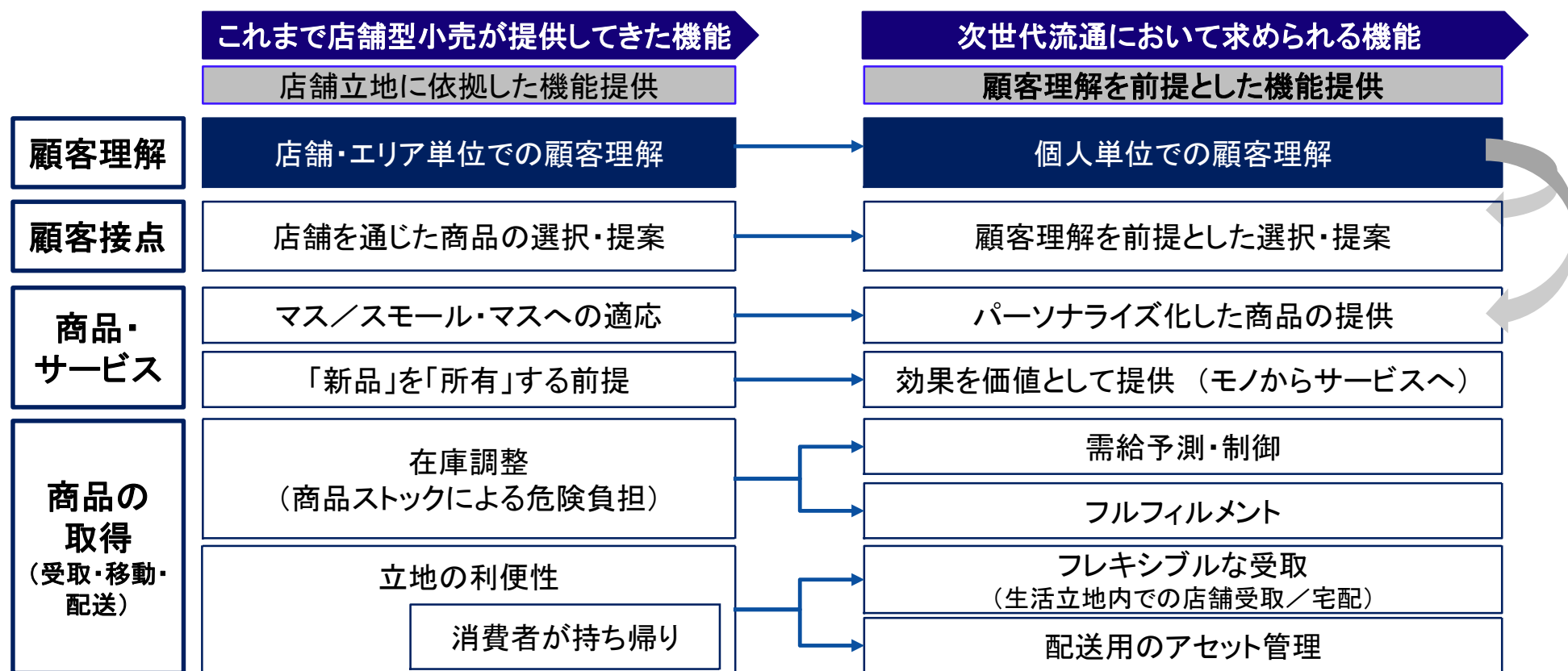


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

顧客理解に基づく好循環の構築

- 流通事業者は、データドリブンで深い顧客理解をベースに、それぞれの顧客にパーソナライズした顧客接点や商品・サービスを最適化して提供する
- そして、効率的なオペレーションや適正利益を確保する売り方によって高付加価値な流通が実現しうる

顧客理解・データドリブンでの好循環へ



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

次世代流通が実現する姿

- 小売業がメーカーの商品を「販売代理」する流通から、消費者のために商品を取り揃える「購買代理」へと流通構造は変わり、消費者へのパワーシフトが進んできた。この流れはさらに続き、流通事業者は、消費者がより良く生きるためのパートナーとなる
- 新型コロナウイルスの感染拡大以後、流通業にとってはリアルに依拠して集客するビジネスがますます継続しなくなる。デジタルによって直接接点をとる仕組みが高度化し、顧客理解とエンゲージメントの深まりが加速しよう

流通事業者と消費者とが直接つながることによるさらなるパワーシフトが起こる

【これまで】川下へのパワーシフト 役務としての購買を効率化

- ・幅広い品ぞろえ、良い商品、低価格をいかにタイムリーに提供するか

バリュー
チェーン
モデル

【販売代理から購買代理へ】

- しかし...、
- ・ 流通構造への不信感(価格・安心)
 - ・ 一方通行的なモノの流れ

プラット
フォーム
モデル

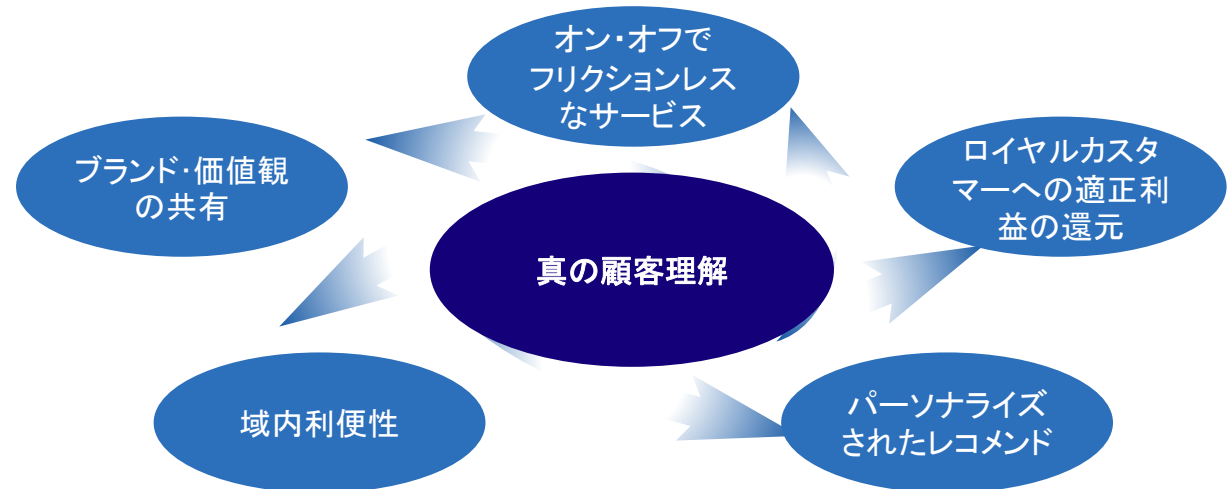
- 【ネットワーク経済性による消費者への利便性提供へ】
- しかし...、
- ・ 付加価値の多くがプラットフォームに奪われる事業モデル

(役務と楽しみとしての購買は併存する世界)

【次世代流通】真の顧客理解に基づく、楽しみ・自己実現の提供

- ・ 流通業は、個々人との継続的な接点と深い理解をベースに、「モノ」だけでなく「コト(体験)」や「対話」を提供するパートナーとなる

デジタルで流通事業者と消費者が直接つながり、真の顧客理解へ

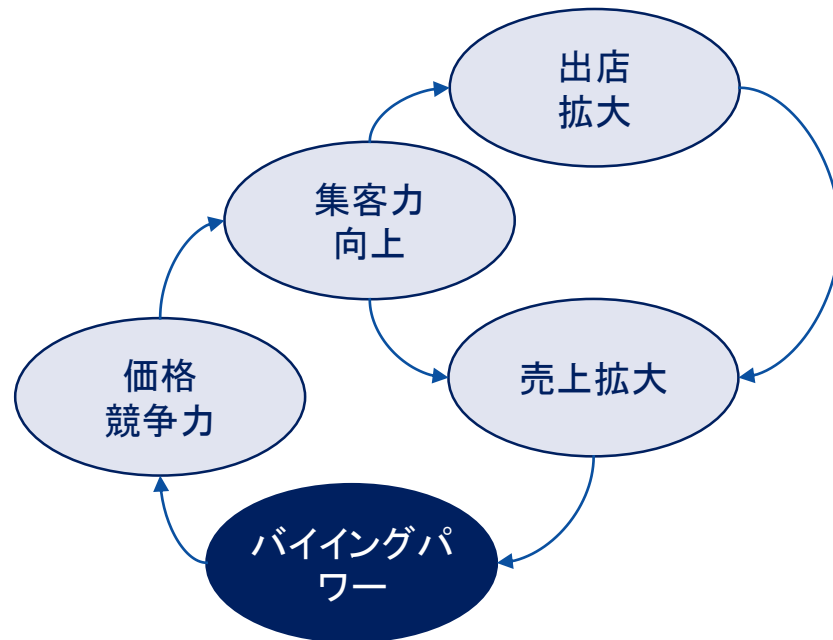


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

ビジネスモデル自体の転換／顧客理解に基づくLTV(顧客生涯価値)の流通業へ

- これまでの大量生産大量消費経済による成長モデルから、成熟した経済の下での地元に密着したロイヤリティをベースとしたビジネスモデルへの移行が求められる
- 顧客理解と体験価値向上に基づく持続的成長を目指すためにも、深い顧客理解がカギとなる

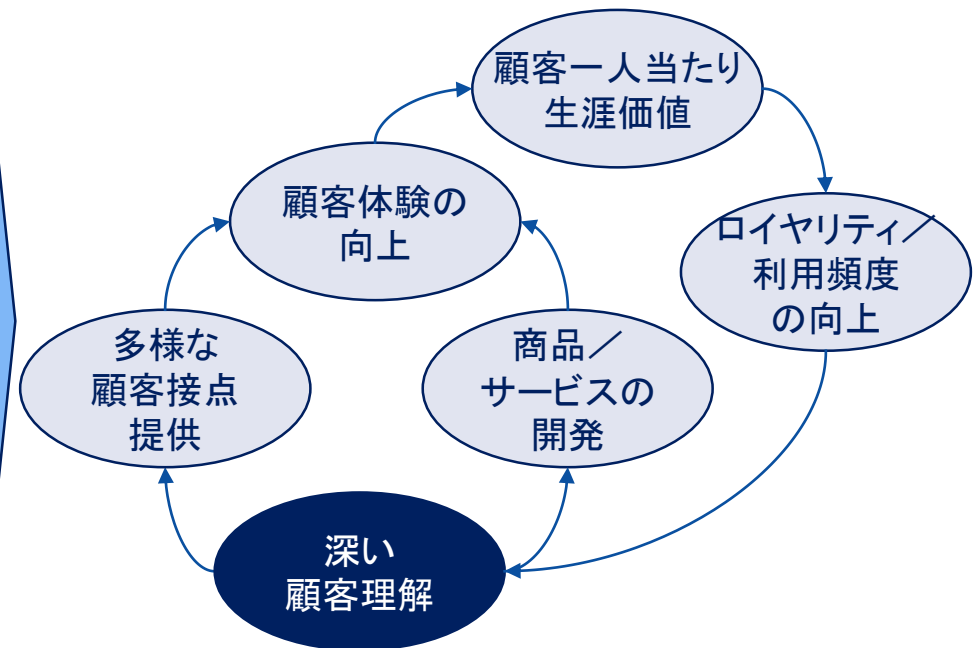
(これまで)立地・出店に依拠した集客・成長モデル



売上(客数×客単価)－販管費＝利益

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

(これから)顧客理解と体験価値向上に基づく成長モデル



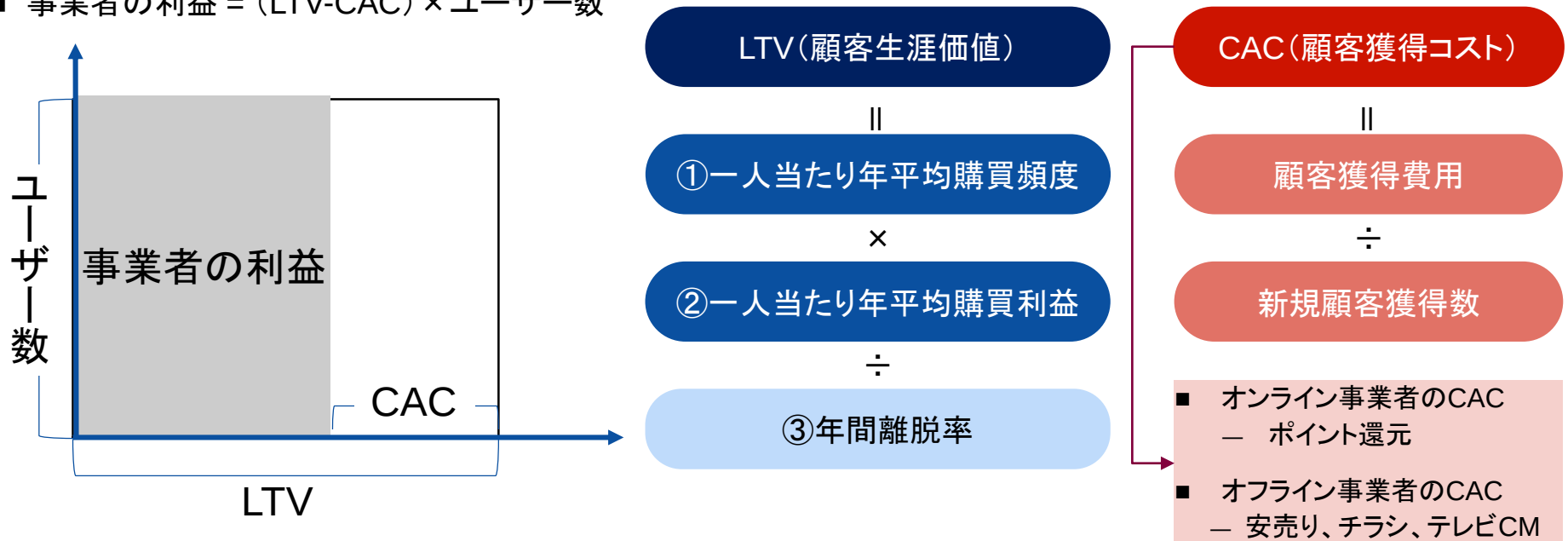
一人当たり生涯価値×ユーザー数－ユーザー維持・獲得コスト＝利益

LTVを極大化するには？

- LTVを極大化するには、ユーザーが利便性を享受するためのサービスラインナップの拡充と、離脱率を低くするためのバンドリングの仕組みづくりや、LTVが常にCAC(顧客獲得コスト)を上回ることを念頭に置いた取り組みが必要不可欠である
 - 顧客理解の仕組みが構築されるにつれて、顧客生涯価値に着目するユニットエコノミクスが浸透している
 - ユニットエコノミクスとは、オンラインビジネス、特にSaaS型ビジネスでの事業性評価に用いられる考え方である。SaaS型のサブスクリプションビジネスにおいては、収入が分割で入ってくるのに対して、ユーザー獲得のためのコストが先行して発生するため、P/Lベースでは赤字が続くこととなり、適切な投資判断が難しい。そこで損益をユーザー単位に分解し、中長期的に考えた事業性の評価を行うために使われている概念である

ユニットエコノミクスの概念図

- 事業者の利益 = (LTV-CAC) × ユーザー数



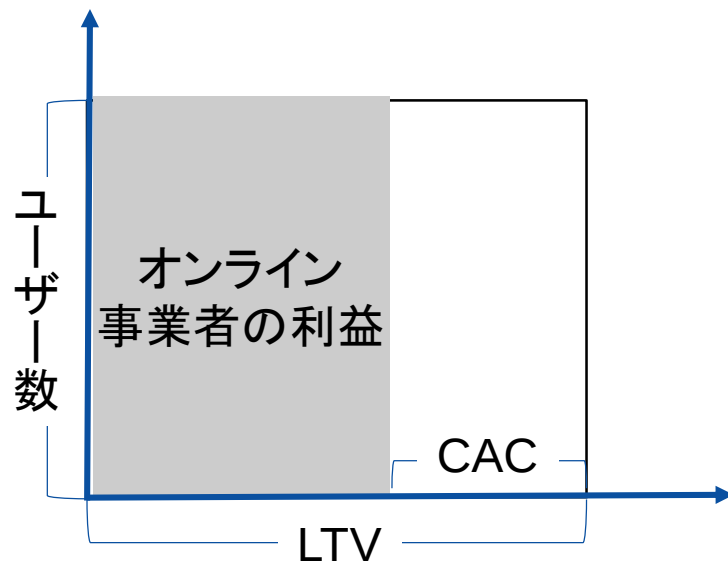
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

オンライン事業者にとってのLTV構築とは？

- オンライン事業者は、主にインターネット上のサービスが多く、オフラインに比し場所の制約もないことから比較的容易にサービスラインナップを追加(＝購買利益の向上)できるほか、ポイントの活用によるサービスバンドリングにより、離脱率を低減することが可能。個人のサービス利用データの分析を通じ、ユーザー一人一人にあったサービスのレコメンドをすることで、購買頻度を高めることが可能

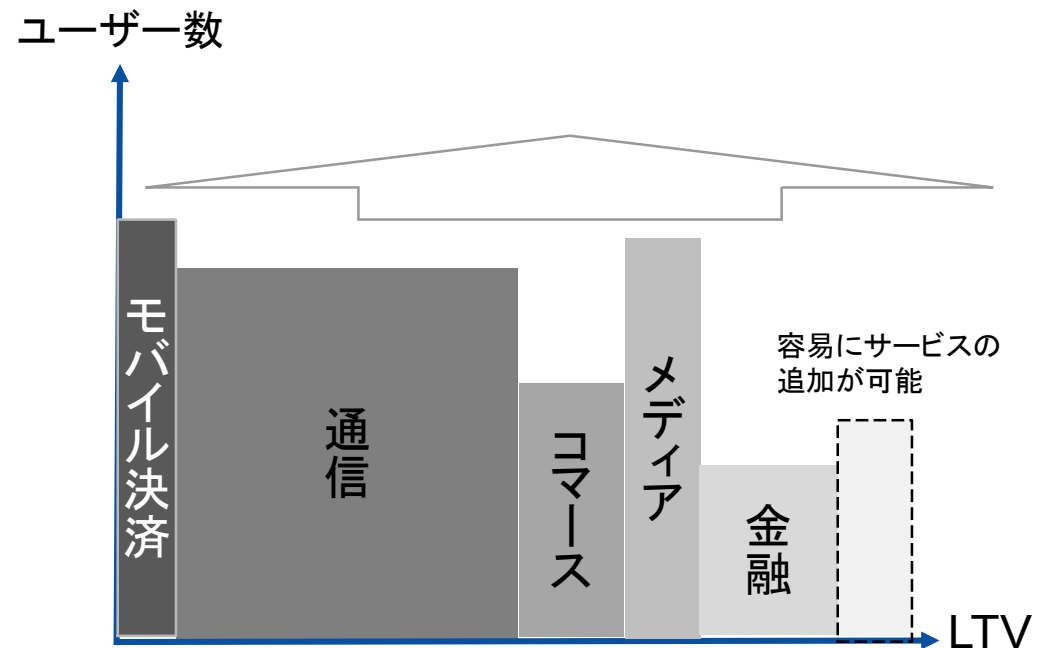
オンライン事業者の収益分解

- ・ オンライン事業者の利益 = (LTV-CAC) × ユーザー数
- ・ $LTV = \text{一人当たり年平均購買頻度} \times \text{一人当たり年平均購買利益} \div \text{離脱率}$



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

オンライン事業者によるLTV最大化のイメージ

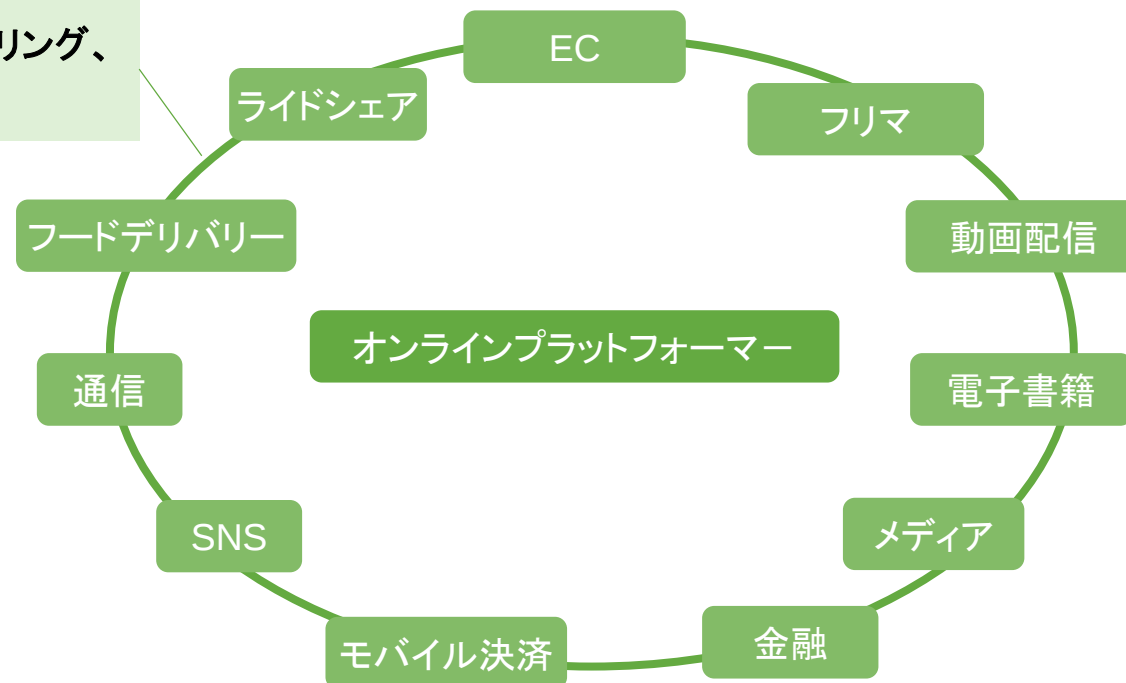


LTV構築を目指すオンライン事業者の類型

- オンラインプラットフォームはユーザーの利便性を最優先し、専門サービスを営む企業との提携や買収を通じ、自社プラットフォーム上でのサービスラインナップを拡充
- 従来はEC化率の上昇によりオフライン事業者とのせめぎ合いが発生していたが、近年では、OMO（Online Merges Offline）の実現に向けて、オフラインでのタッチポイントを増やすべくモバイル決済市場に参入しており、オフライン事業者との新たなせめぎ合いが発生
- 今後も自社経済圏に消費者を囲い込むためのサービス拡充が継続

LTVビジネスを目指すオンライン事業者の事業類型

ポイントサービスでのバンドリング、
離脱率の低減

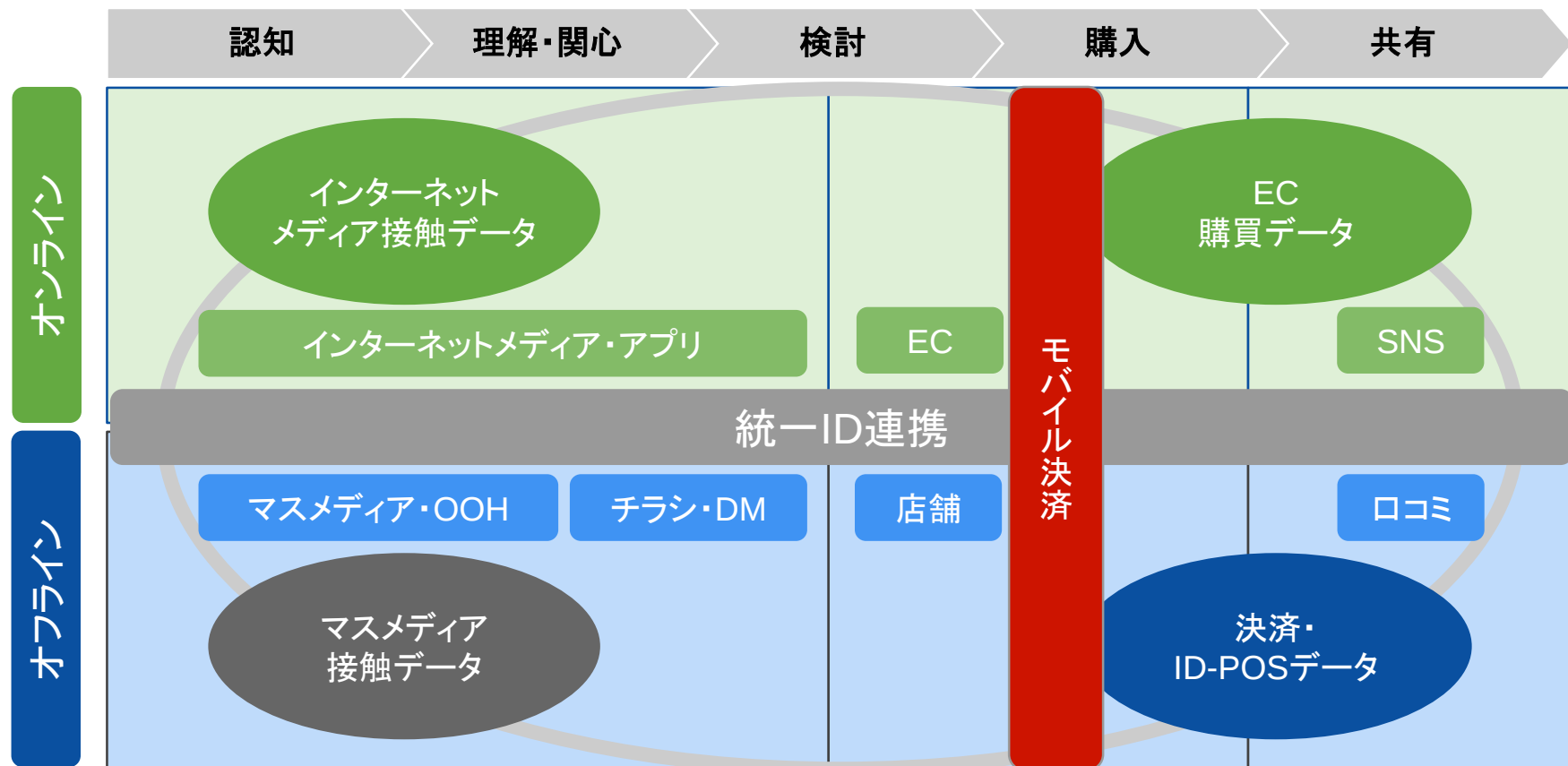


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

モバイル決済を起点とした新たなマーケティング手法が注目

- オンライン事業者は、オフラインの接触データを取得すべく、モバイル決済事業に参入し、オンライン - オフライン横断でのマーケティング(OMOマーケティングプラットフォーム)の実現を目指す
 - ー ただし、日本ではID-POSデータの取得に小売側の許諾が必要であり、深度ある顧客理解は困難

OMOマーケティングプラットフォームの概念図

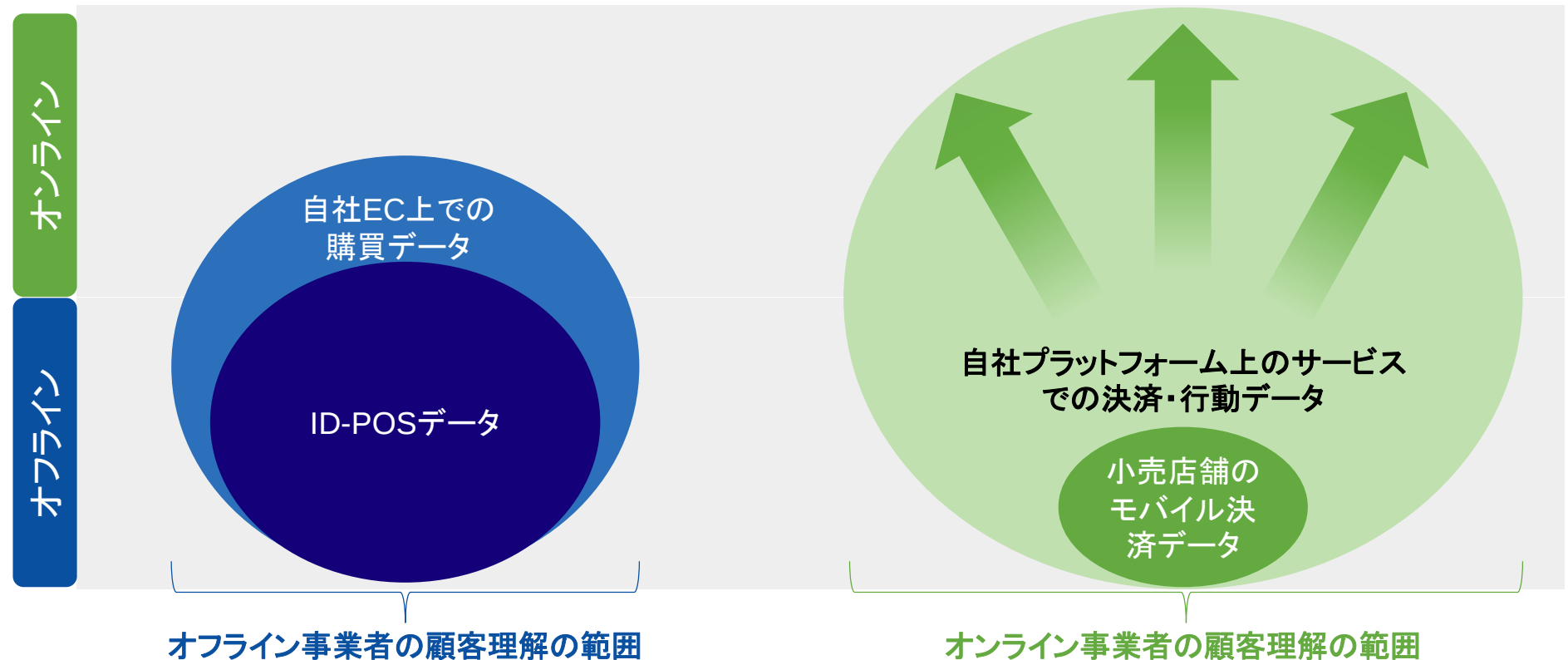


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

サービスラインナップを拡充することでオンライン事業者は真の顧客理解を目指す

- 「誰が何を買ったのか」が分かるID-POSデータが深度ある顧客理解を実現する上で極めて重要なデータであるが、オンラインプラットフォームがオン - オフの様々なサービスをバンドリングすることで、より多くの購買・行動データが捕捉され、相対的にID-POSデータを上回る粒度での顧客理解が実現する可能性

サービスバンドリングによる顧客理解のイメージ



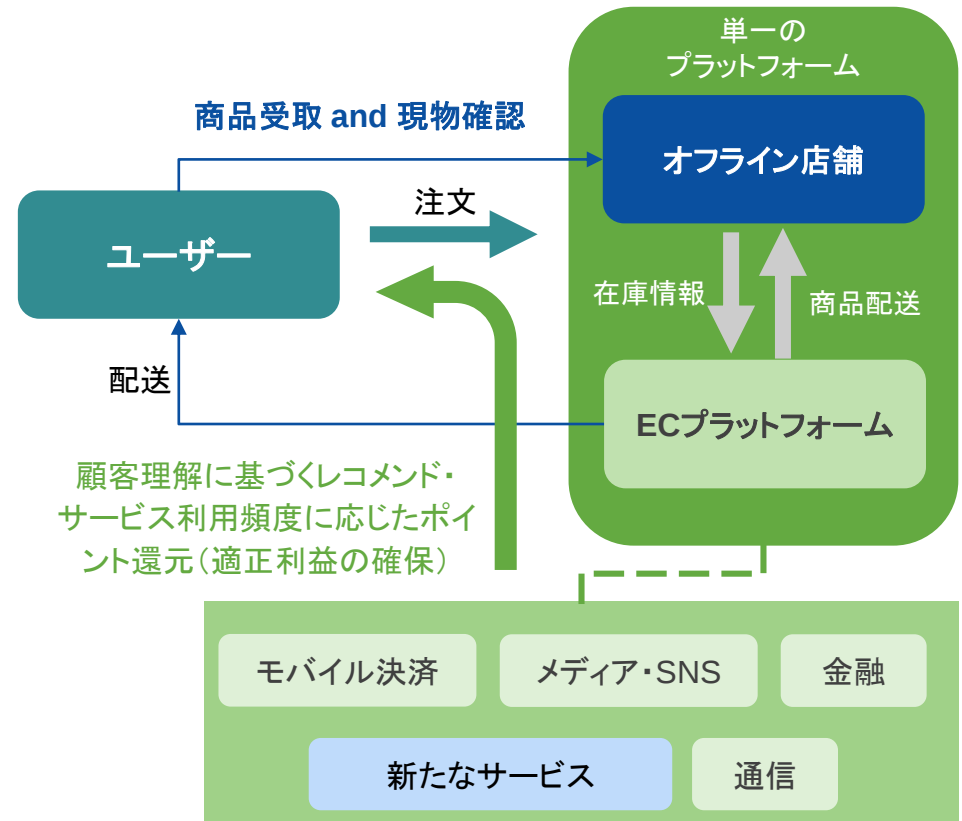
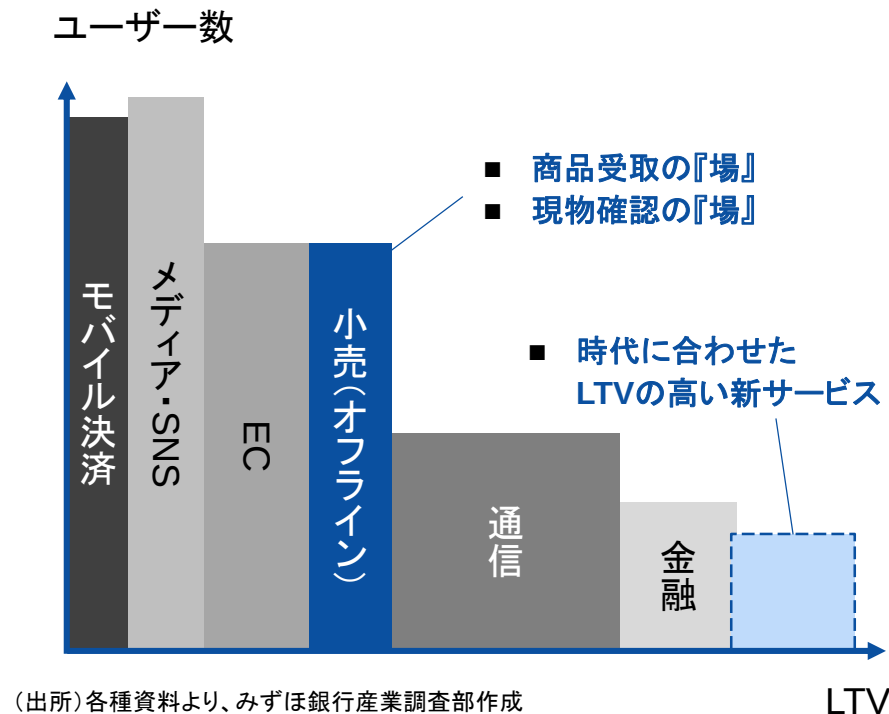
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

オンライン事業者の打ち手 オフライン店舗取得によるOMOの実現

- オンライン事業者がLTVを極大化するためには、提供しているサービスからの離脱率の低減に向け、時代によって変化するユーザーのニーズを早期に把握・理解し、柔軟に新サービスを導入するなどの継続的なアップデートが重要
- また、LTV極大化の一環としてOMOによるフリクションレスなサービスを提供するためには自社でコントロール可能なオフライン店舗が不可欠であり、取得にあたっては「商品受取」や「現物確認」の機能と自社ECプラットフォームとの親和性をしっかりと見極め、座礁資産化のリスクを回避する必要がある

LTVの極大化に向けた打ち手

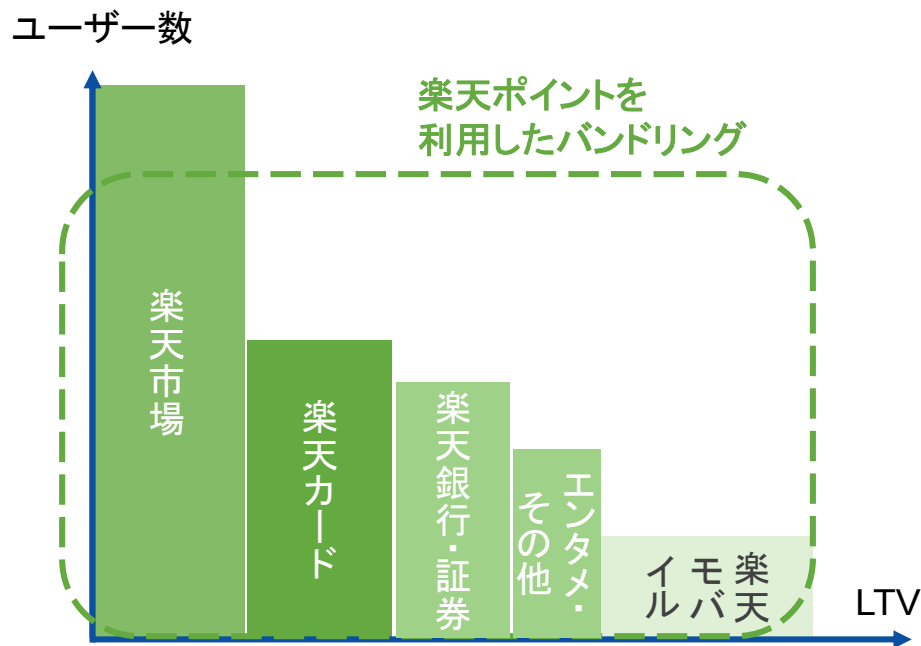
OMO実現に向けた打ち手



LTVをKPIに取り入れる楽天

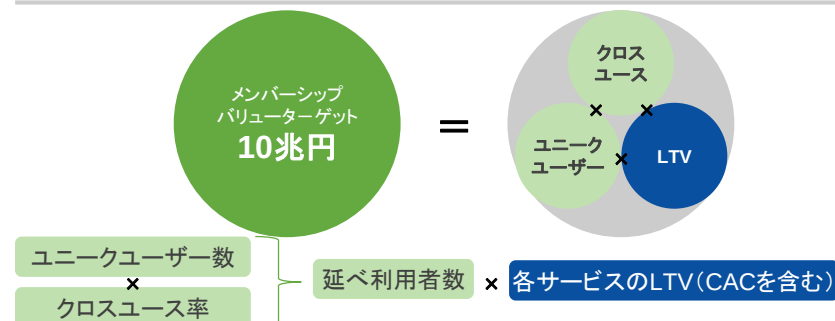
- 楽天は主力のEC事業・それに伴う決済手段としての楽天カードを中心に高LTVのサービスにより成長していたが、LTVとクロスユース率を組み合わせたメンバーシップバリューをKPIとして導入。高LTVが見込まれる携帯電話事業への参入とクロスユース率が高まるほどユーザーが便益を享受できるスーパーポイントアッププログラム（SPU）を通じ、KPI達成を目指す

楽天グループのユニットエコノミクス



(出所)会社HP等より、みずほ銀行産業調査部作成

楽天のKPI“メンバーシップバリュー”



SPUによるクロスユースの誘導・離脱率の低減

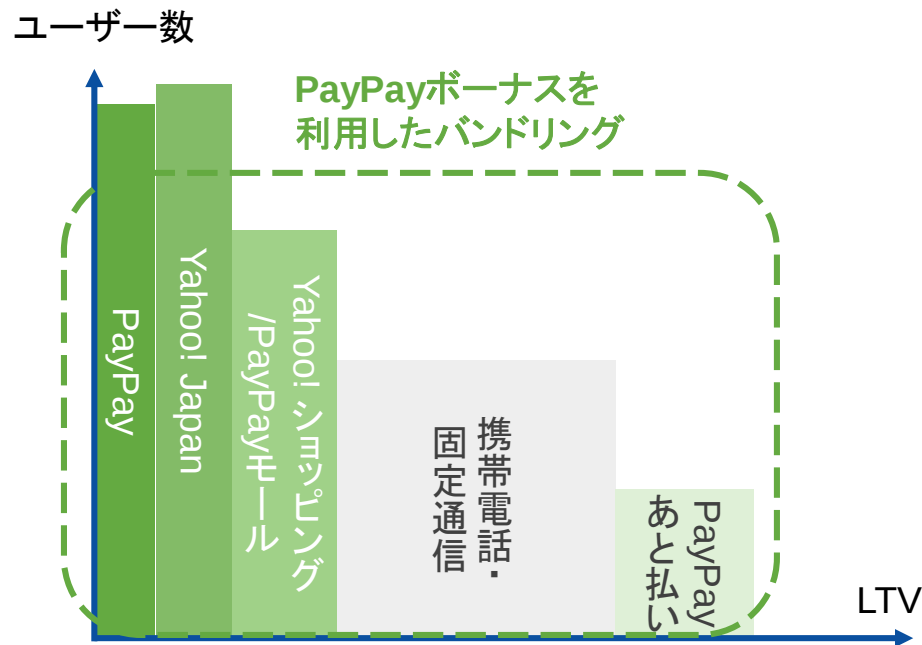
- サービスのクロスユースにより最大+16%のポイント還元が得られる

楽天モバイル +1倍	楽天ひかり +1倍	楽天カード +2倍	
楽天銀行 +1倍	楽天の保険 +1倍	楽天証券 +1倍	
楽天ゴールドカード +2倍	楽天トラベル +1倍	楽天市場アプリ +0.5倍	
楽天ブックス +0.5倍	楽天Kobo +0.5倍	楽天TV +1倍	楽天でんき +0.5倍
Rakuten Fashion +0.5倍	楽天ビューティ +1倍	楽天市場Pasha +0.5倍	

PayPayのスーパーアプリ化によりOMOの実現を目指すZHD

- ZHD／PayPayは1つのアプリで生活が完結する“スーパーアプリ”を実現し、全てのユーザー・店舗に利用してもらうことを目指す
- ソフトバンク／ZHDの既存サービスからの収益をキャンペーン原資にして更なるユーザー数の拡大・導入店舗の拡大を推進。新たなサービス（LINE 等）の追加によるLTVの拡大も将来的には実現する見込み

ZHDのユニットエコノミクス



ZHDの戦略・KPI

- PayPayによる大規模キャンペーン
 - 2020年5月末時点までで計300億円以上をユーザーに還元
- PayPayの主要KPI
 - 決済回数＝タッチポイント
 - 加盟店舗数＝利便性
 - 登録者数＝ユーザー数
- 将来は、スーパーアプリ化によってユーザー情報をリッチにすることにより、広告収入の拡大を目指す

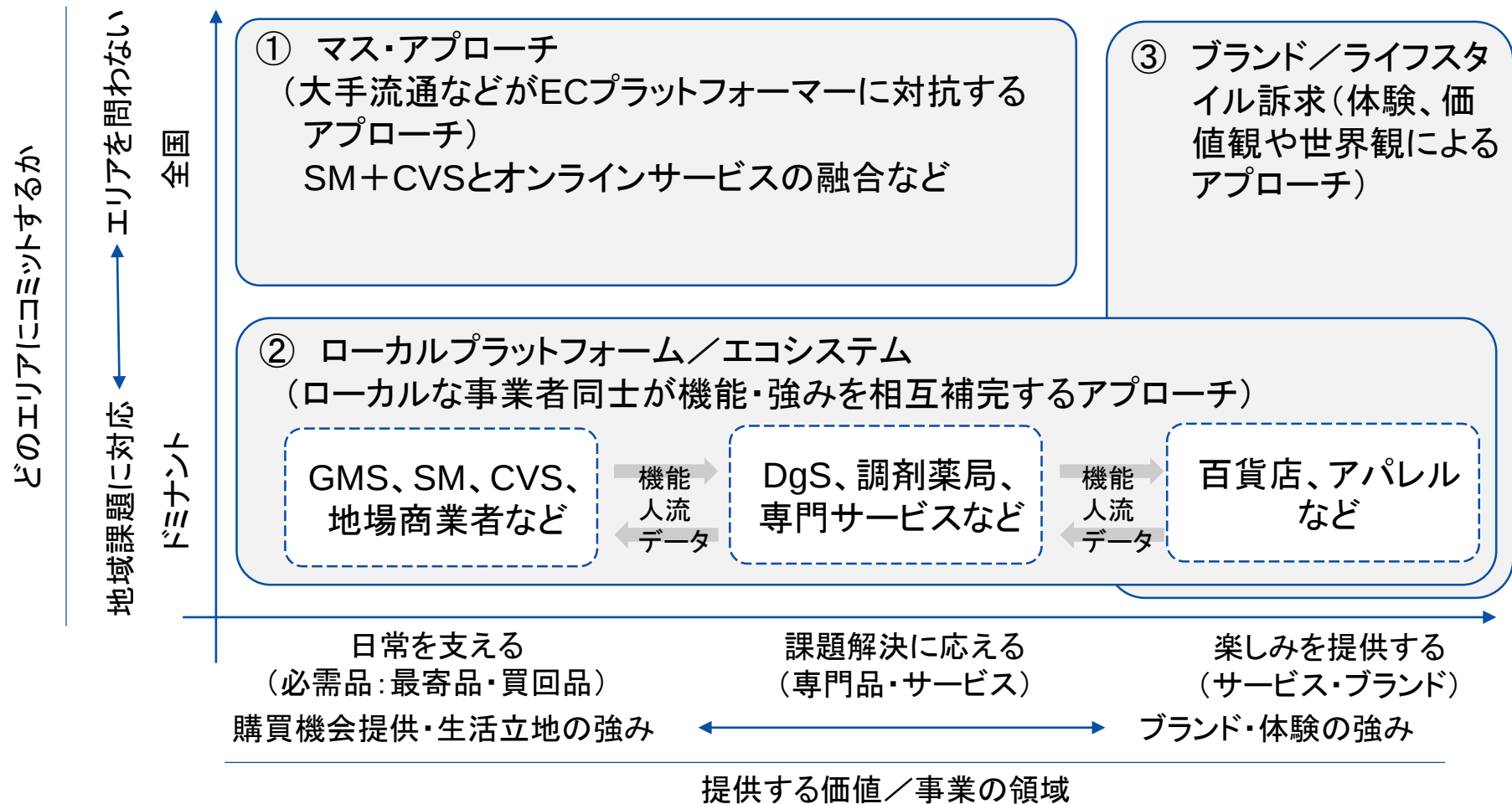
ZHDの新たな取り組み

- X(クロス)ショッピングサービスを開始
 - PayPayモールでの実店舗在庫の表示・購入・受取を通じ、ユーザーに対するOMOの提供と、オフラインBtoC市場の取り込みを企図

LTVビジネスを目指すオフライン事業者の類型

- 「コミットするエリア」と「提供する価値／事業の領域」の2つの要素からLTVビジネスを目指す際の方向性が考えられる

LTVビジネスを目指すオフライン事業者の類型



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

リアルをベースとする事業者のLTVモデルの考え方

- 3つの類型毎に、下記のようなLTVの考え方が想定される

		一人当たり年平均購買頻度		×	一人当たり 年平均購買利益		÷	離脱率	
① マス向け アプローチ	パラメーター	自社経済圏での回遊性 多様な品目・サービスの購買		×	購買率		適正利益		ECシフト 他社乗り換え
	打ち手	サービスの拡充			パーソナライズされた レコメンド		サービスの利用状況に 応じたポイント還元		オン - オフ体験の磨き上げ ポイントバンドリング
② ローカル 向け	パラメーター	交流人口	×	接点頻度	×	購買率	適正利益 多様な品目・サービスの購買		解約 死亡・転居
	打ち手	回遊性の創出		多様なチャネル構築 地場事業者との連携		デジタルの活用	価値・タイミングの訴求 地場事業者との連携		地元ロイヤリティ向上 健康寿命延伸
③ ブランド	パラメーター	接点頻度		×	購買率		適正利益		離脱
	打ち手	ブランドコミュニティ への接点確保			ロイヤリティ向上		ロイヤリティ		ブランドとの 継続的な接点確保

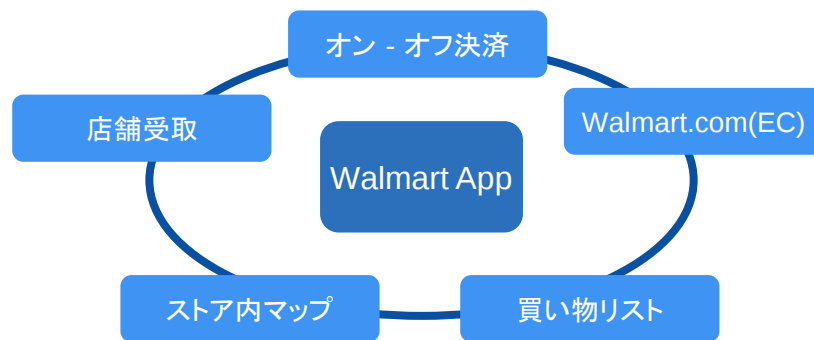
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

①マス向け／顧客エンゲージメントのデジタル化／離脱率を低減しLTV向上を目指すWalmart

- Amazonを中心とした他のECへのシフト（離脱）を低減すべく、オン - オフの購買体験を均一化。全ての購買行動をWalmart App上で完結するアプリを開発
- また、オフライン店舗の機能を「商品受取の場」として再定義し、実現に向け投資アロケーションを抜本的に見直し
- しかしながら、LTVの向上にあたってはサービス数が限定的。新たなマネタイズポイントとしてアドテク（広告）事業に着手。広告主からの販売促進費の取り込みやターゲティングの最適化によるアップセルによるLTV向上を狙う

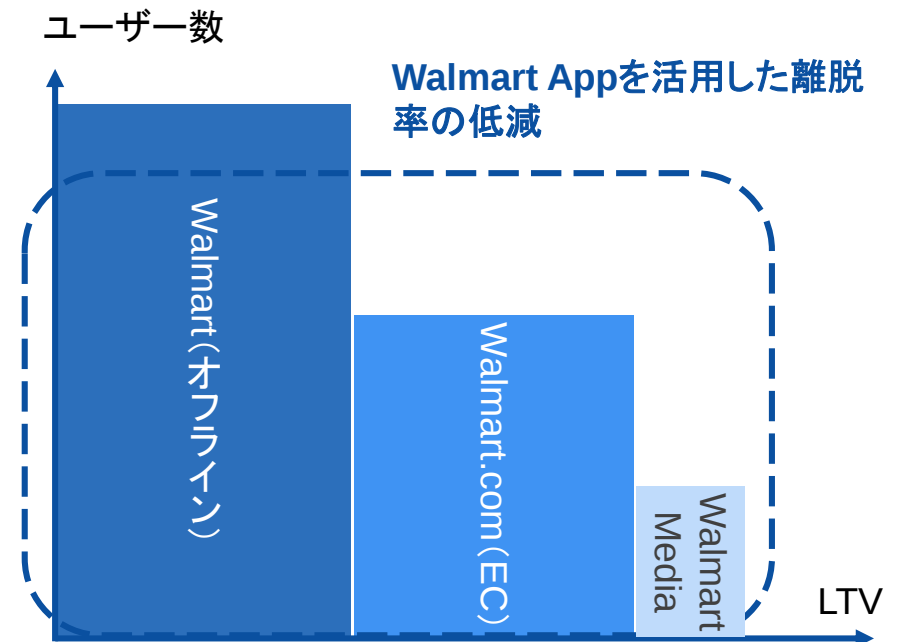
オン - オフ体験の均一化

- Walmart Appを通じ、オフライン上での行動とオンライン上での購買に区別をなくすことで、Amazonを中心としたECサービスへの離反を回避



アプリを活用した顧客エンゲージメント（継続的かつ直接的な消費者個々人とのつながり）のデジタル化

Walmartのユニットエコノミクス

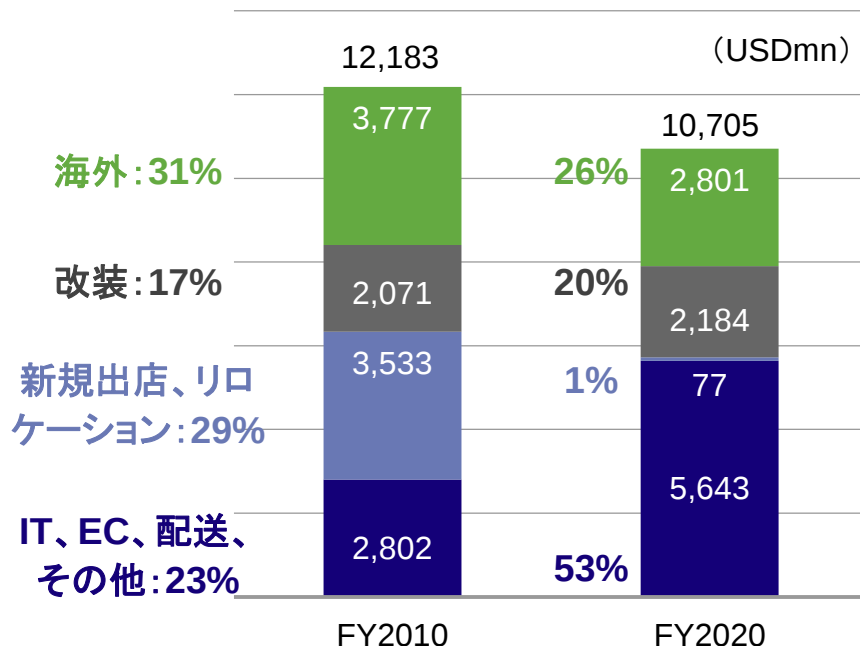


①マス向け／顧客エンゲージメントのデジタル化／離脱率を低減しLTV向上を目指すWalmart

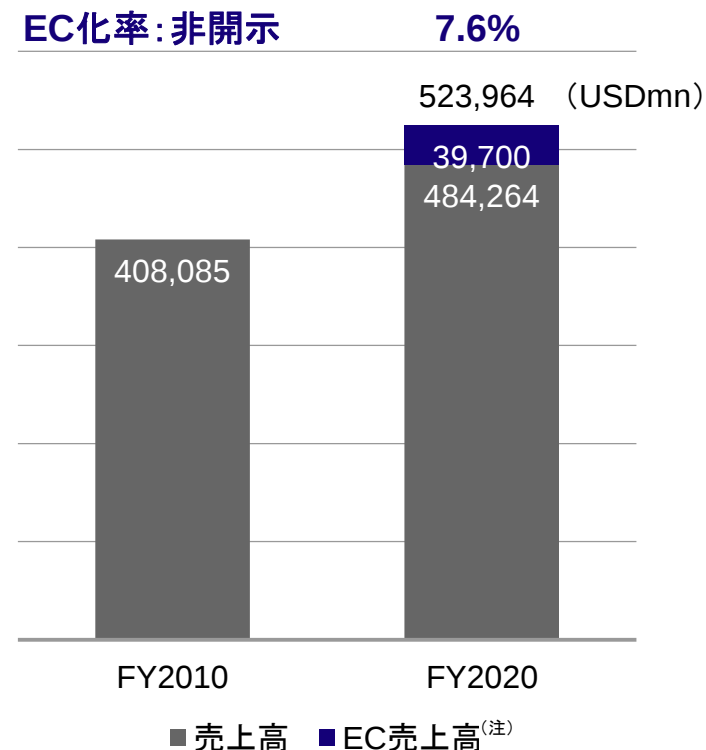
- Walmartは、2016年に33億米ドルをかけて米EC企業Jet.comを買収して以降、投資アロケーションを抜本的に見直し。2020年3月期時点では新規出店に係る設備投資は全体の1%以下に
- 一方で、EC化の進捗は道半ばであり、投資効果の発現には相応の時間を要する可能性

オフライン店舗機能の再定義に向けた投資アロケーションの抜本的な見直しとECシフト

設備投資額の推移



売上高の推移

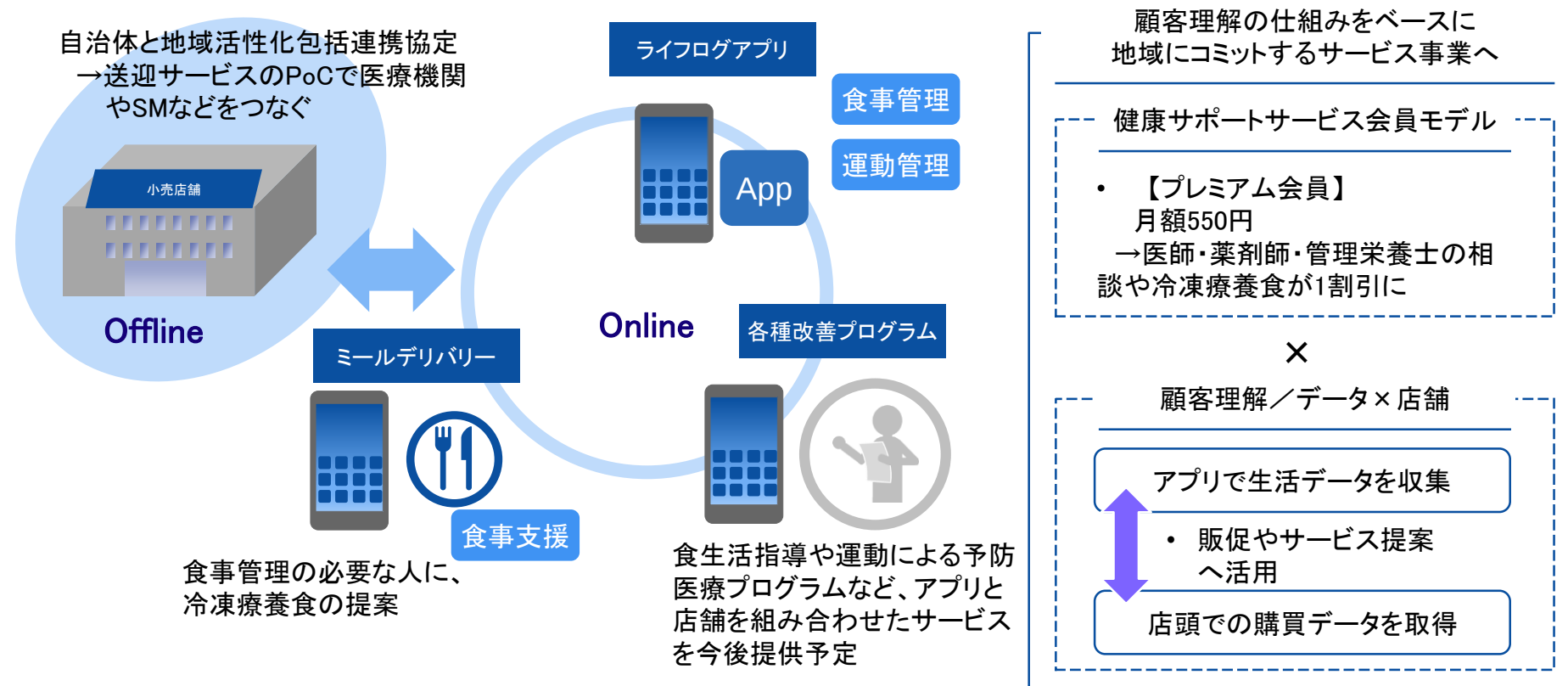


(注) ECはピックアップサービス売上高も含む
(出所) 会社IR資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

②ローカル向け／セルフケアを軸にローカルプラットフォーマーを目指すスギHD

- ドラッグストアチェーンのスギHDは2020年度中計でトータルヘルスケア戦略「顧客との生涯接点に基づく顧客生涯価値の最大化」を標ぼう
- 2019年1月に「スギサポアプリ」をリリースし、ドラッグストア店舗を核として地域連携を進め、予防や、健康増進、介護、看護までのトータルサポートを通じた、新しいビジネスモデル構築を目指す

アプリを活用した顧客理解の深化／実店舗を核とした地域連携によるエコシステムの構築

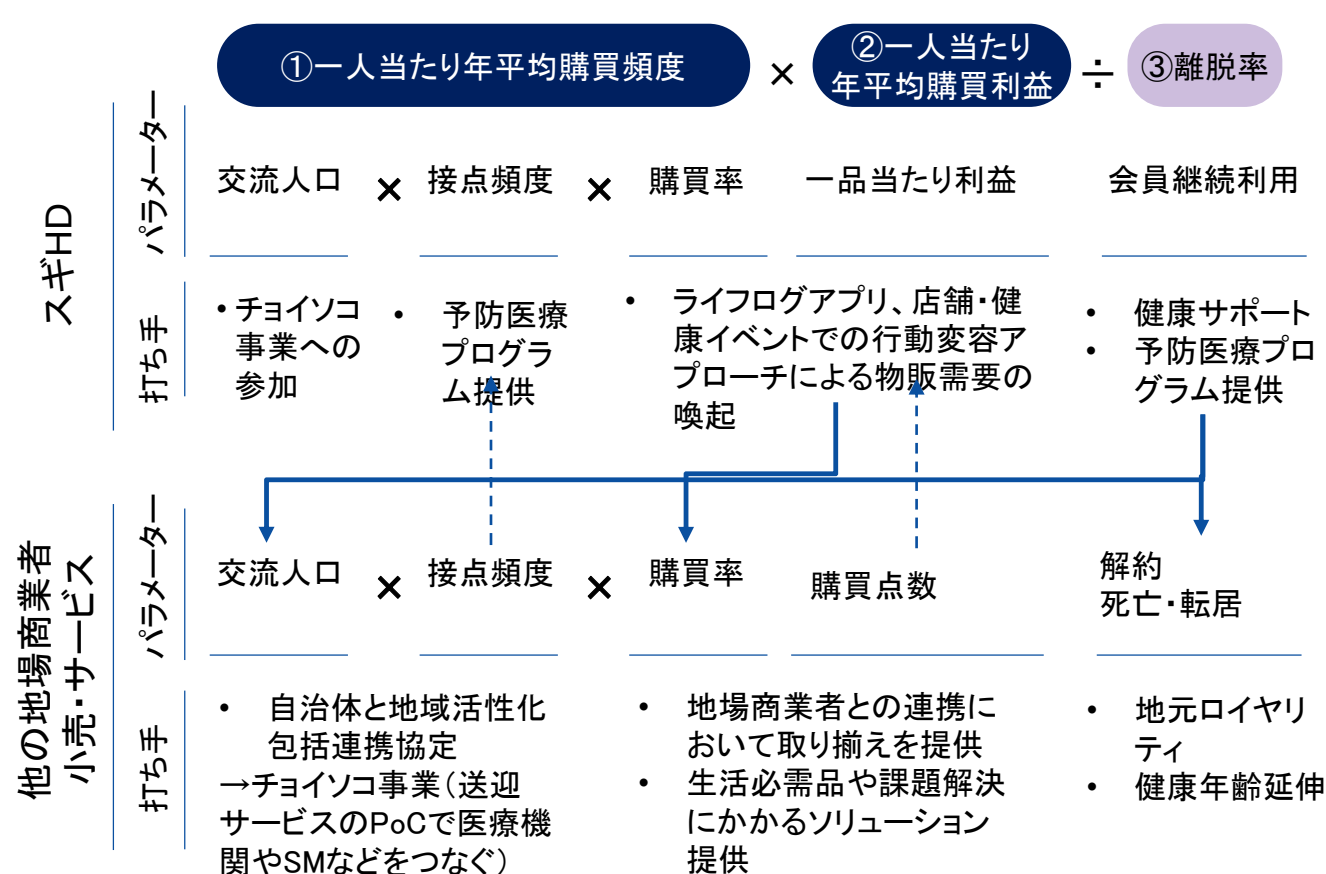


(出所)スギHDウェブサイトより、みずほ銀行産業調査部作成

②ローカル向け／地域エコシステムで地場商業者同士が補完しあうLTVモデル

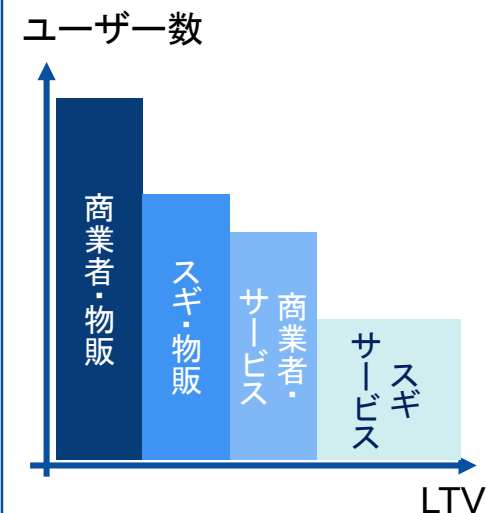
- スギHDの会員・データを核とした未病・健康活動やチョイソコ事業から地域を活性化させることで、スギHDとしてのLTVを拡大させるだけでなく、他の地場商業者との回遊性を生むことによって他の地場商業者にとっても価値の最大化にも貢献することを目指す

エリアでのLTV向上／スギと地場商業者との連携



想定される ユニットエコノミクス

スギHDと他の地場商業者による域内でのバンドリング化

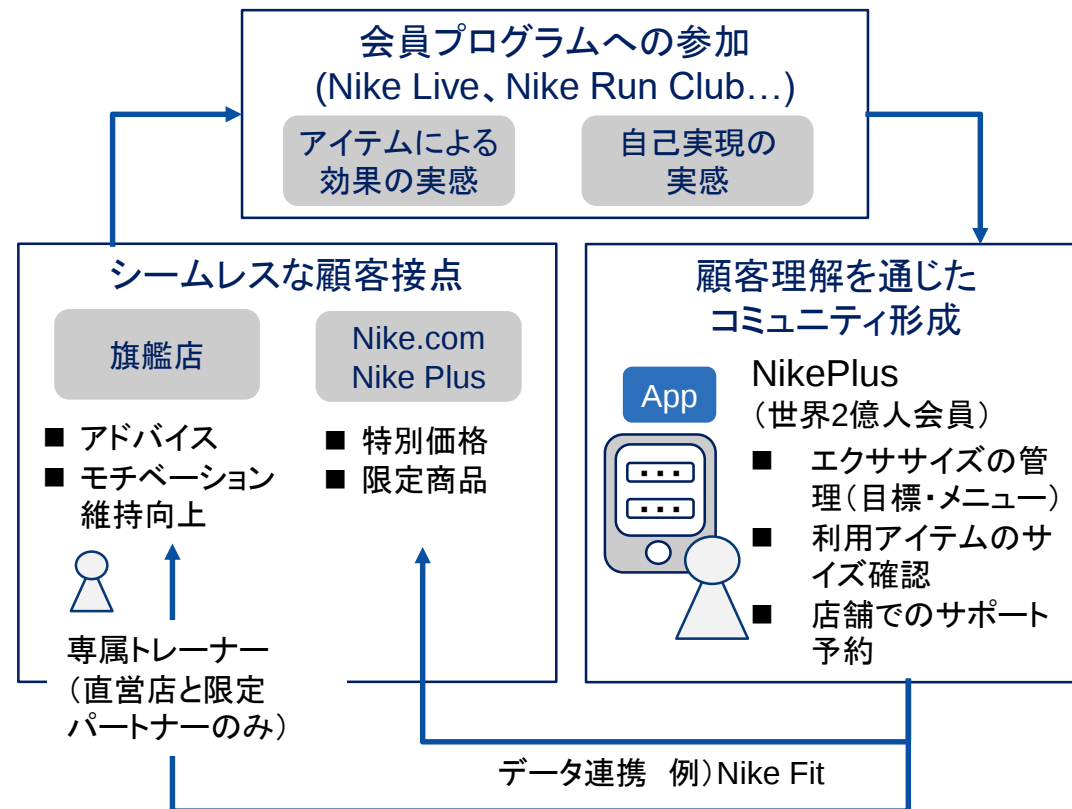


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

③ブランド／顧客体験をデジタル化し、自己実現にむけたライフスタイルを訴求するNike

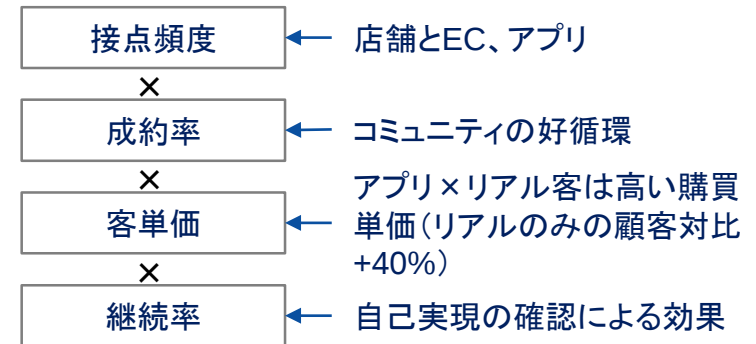
- 米・Nikeは、直販売上高が2019年では100億米ドルに達し、すでに全社売上高の3分の1を占める
- 利用者との直接接点の強化に注力し、2017年に“Consumer Direct Offence”を発表した。デジタルと店舗との区別なく、顧客理解を深めつつ、コミュニティをベースに顧客体験をシームレスに提供する

Nikeの自己実現をベースとしたLTVモデル



(出所) 会社ウェブサイト等より、みずほ銀行産業調査部作成

LTV極大化に向けた取り組み



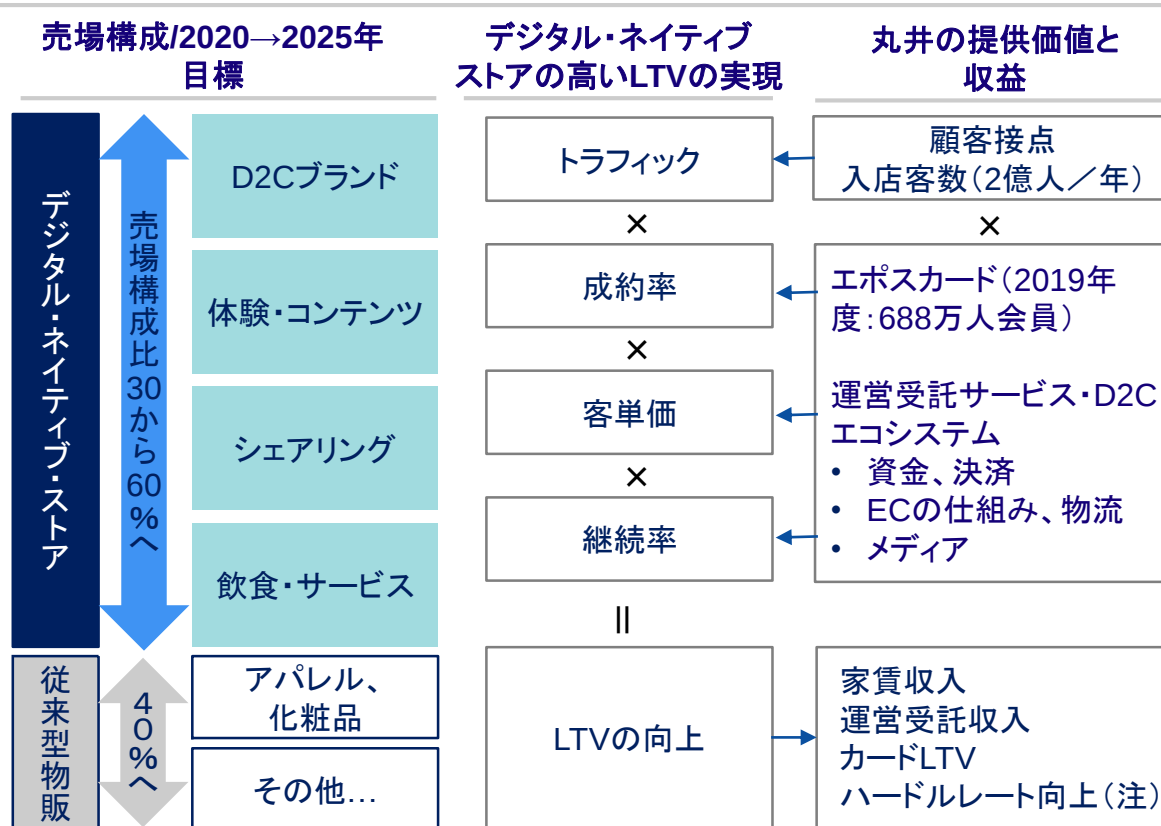
「顧客との直接的つながりを2倍」に向けた施策

- DXに向けた組織再編
 - ・ チーフデジタル・オフィサーの設置 (アプリ、EC および店舗との統合も担当)
- デジタルの強化
 - ・ 買収による機能向上 (3Dスキャン・Invertex社、データ分析Zodiac社)
 - ・ アプリ統合によるUXの改善 (Nike App)
- 顧客接点の改革
 - ・ デジタルに適応した店舗 (Nike Live開店 (2018年・ロサンゼルス) など)
 - ・ 高い顧客体験が提供できる企業だけをパートナーに選別

①と③の融合／丸井グループのデジタル・ネイティブストア化によるLTV向上

- 丸井Gは、既存の店舗や顧客資産に加え、パートナーをサポートすることでLTVを向上させるビジネスモデルへ転換を目指す。デジタルに親和性が高く、ブランドの背景にあるストーリーや会社の理念・ビジョンに共感できるかどうかを重視する消費者が台頭しており、そうしたデジタル・ネイティブに対して、店舗は体験を重視した「売らない売場」と位置づける

デジタル・ネイティブストアをベースとしたLTV向上



(注) KPIとして、店舗ROI、NOI、事業ROIC、全社ROEを設定している

(出所) 丸井D2C&Co.新会社設立発表会、説明資料より、みずほ銀行産業調査部作成

デジタル・ネイティブへの転換および、 この取り組みから得られた成果

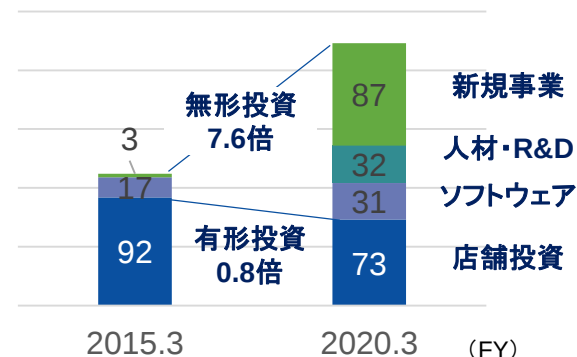
- 売らない売場＝体験価値の向上
- コミュニティの創出

「ただ物を売るための店では存続できず、新しい役割や価値を提供できる店舗に進化しなくてはならない」(青井社長、2020年)

CAC 10数パーセント減少

平均購買単価 2万円程度 → 5万円程度へ

投資の変化(単位:億円)



オフライン事業者の打ち手 ～提供価値と求められるトランスフォーメーション

- 「ローカル」と「ブランド／ライフスタイル」を訴求するアプローチと比較して、特に「マス向けアプローチ」では、既存のオンラインプレーヤーとの激しい競争、せめぎ合いが想定されよう

類型	目指す姿	コアとなる提供価値	求められるトランスフォーメーション
① マス向けアプローチ	■ 日常購買＋楽しみを提供できる場	■ オン - オフ融合した、利便性の高い顧客体験	■ <u>オン - オフ融合した顧客体験のデザイン</u> ■ 顧客体験のデザインを軸とした<u>店舗の活用／スクラップ推進</u> ■ 店舗からソフトウェアへ<u>投資配分の転換</u> ➡ 二大流通（イオン、セブン＆アイ）など
② ローカルアプローチ	■ 地元との共生・実店舗を核とした地域連携によるエコシステムの構築	■ プラットフォーマー：地域連携による生活者の深い理解 ■ オペレーター：磨きこまれたリアル価値	■ <u>地場連携と顧客理解の仕組みづくり</u>（ベースとなるIT投資、MaaS、決済・地域通貨、電力など） ■ <u>地域連携の核</u>となる店舗の再編 ➡ スギHD、サツドラHD×地場商業者など
③ ブランド／ライフスタイル	■ 特定のコミュニティでの価値の共創	■ 世界観の磨き上げ ■ コミュニティ形成	■ オン - オフ融合した<u>顧客エンゲージメントのデジタル化</u> ■ 世界観に根差した<u>モノ売りからサービス化へ</u> ➡ NIKE、良品計画など

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

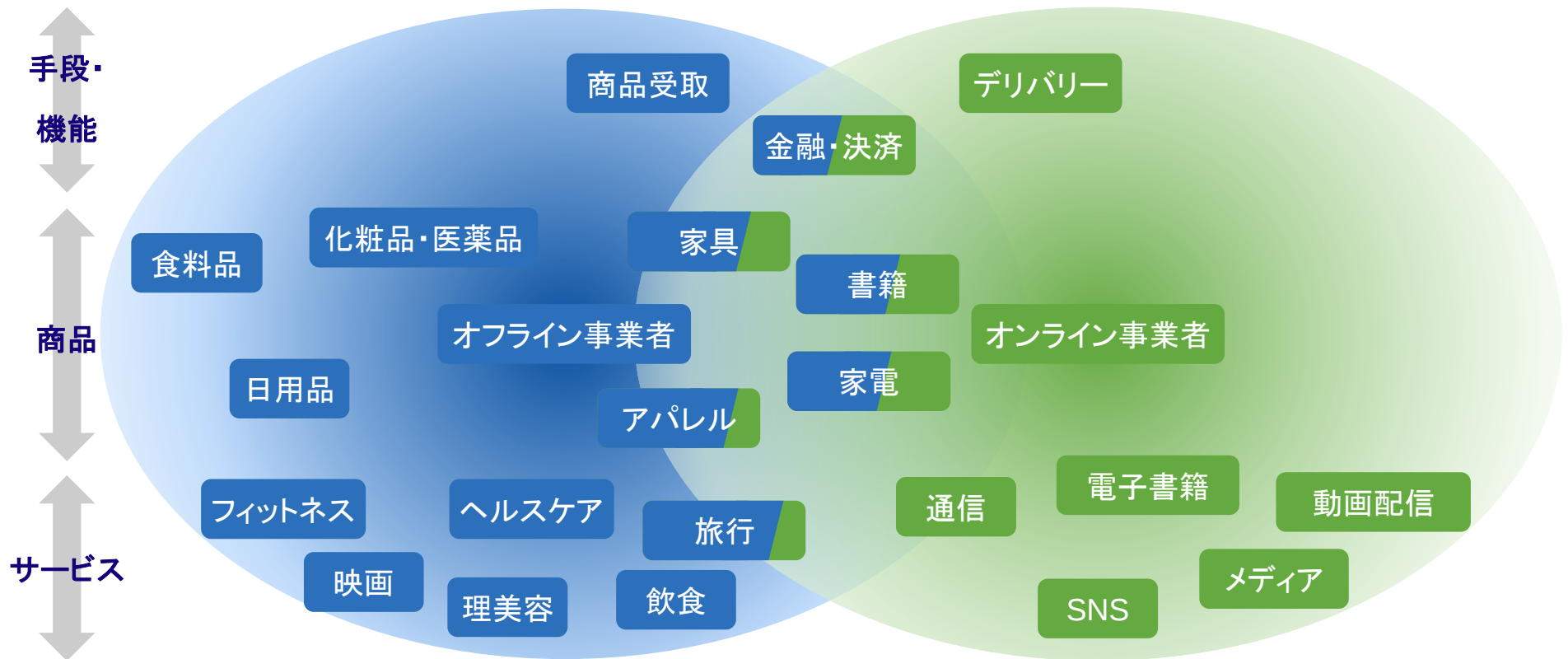
オン - オフ各プレイヤー間でせめぎ合いが生じる領域

- 商品、サービスのEC・オンライン化は今後も進行し、このトレンドは不可逆。オンライン事業者はこのトレンドをうまく活用し、サービス領域を徐々にオフラインに侵食
- ただし、手段・機能としての商品受取や映画やフィットネス・試着等、オフラインの優位性が維持されるサービスも

オフライン(EC化率:低)

<<<徐々にオフラインを侵食

オンライン(EC化率:高)

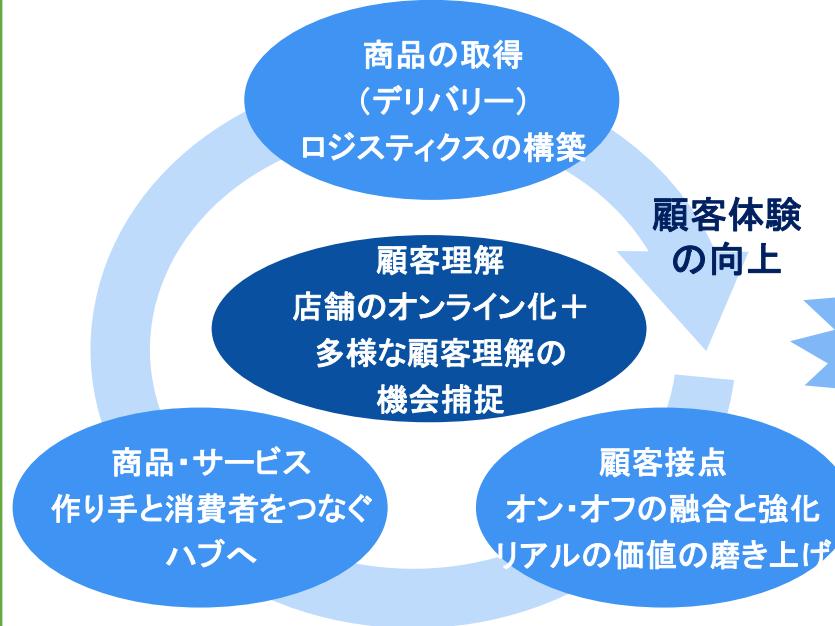


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

足下ではオン - オフそれぞれのLTVビジネスを目指して競合

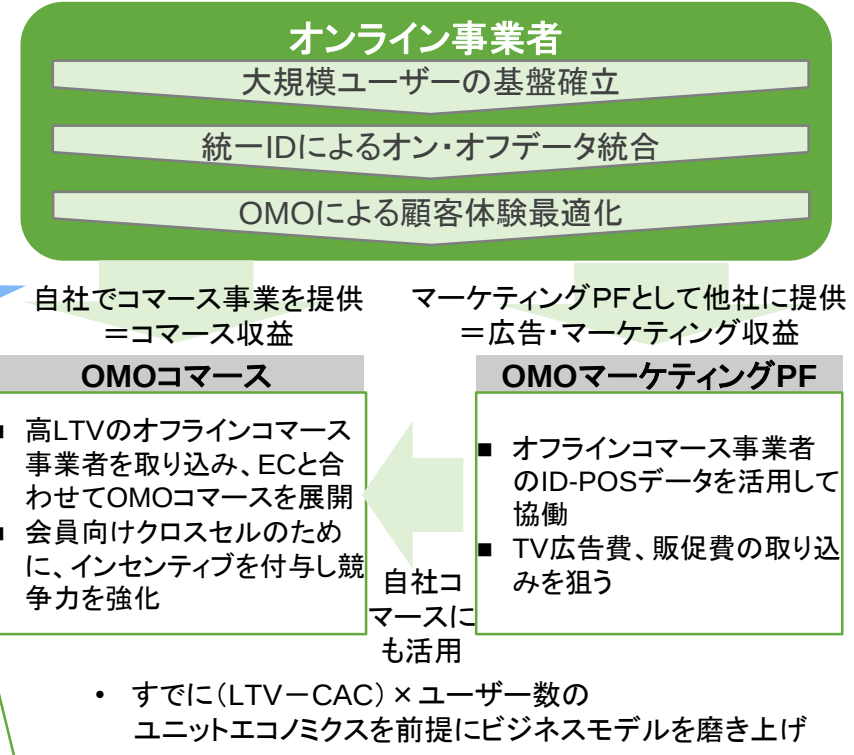
- 店舗型のオフライン事業者は、実店舗の強みをベースにオン - オフの融合から顧客体験の向上を目指す。一方、オンライン事業者はIDをベースとした顧客理解の仕組みを構築済みであり、オフライン接点の取り込みを目指す
 - 双方とも、LTV型のビジネスモデルの実現を志向するものの、これからビジネスモデルの転換を目指すオフライン事業者と、すでにLTVをKPIに取り入れているオンライン事業者では実現までの時間軸に明確な違いがある
- オフラインをベースとした流通事業者の戦略方向性** **オンラインをベースとした流通事業者の戦略方向性**

- 顧客体験向上のサイクル／オフラインのオンライン化



- 小売ミックス(客単価×客数)のビジネスモデルから、中長期的に、LTVベースのビジネスに転換する
(例: 年平均購買単価 × 年平均来店頻度)

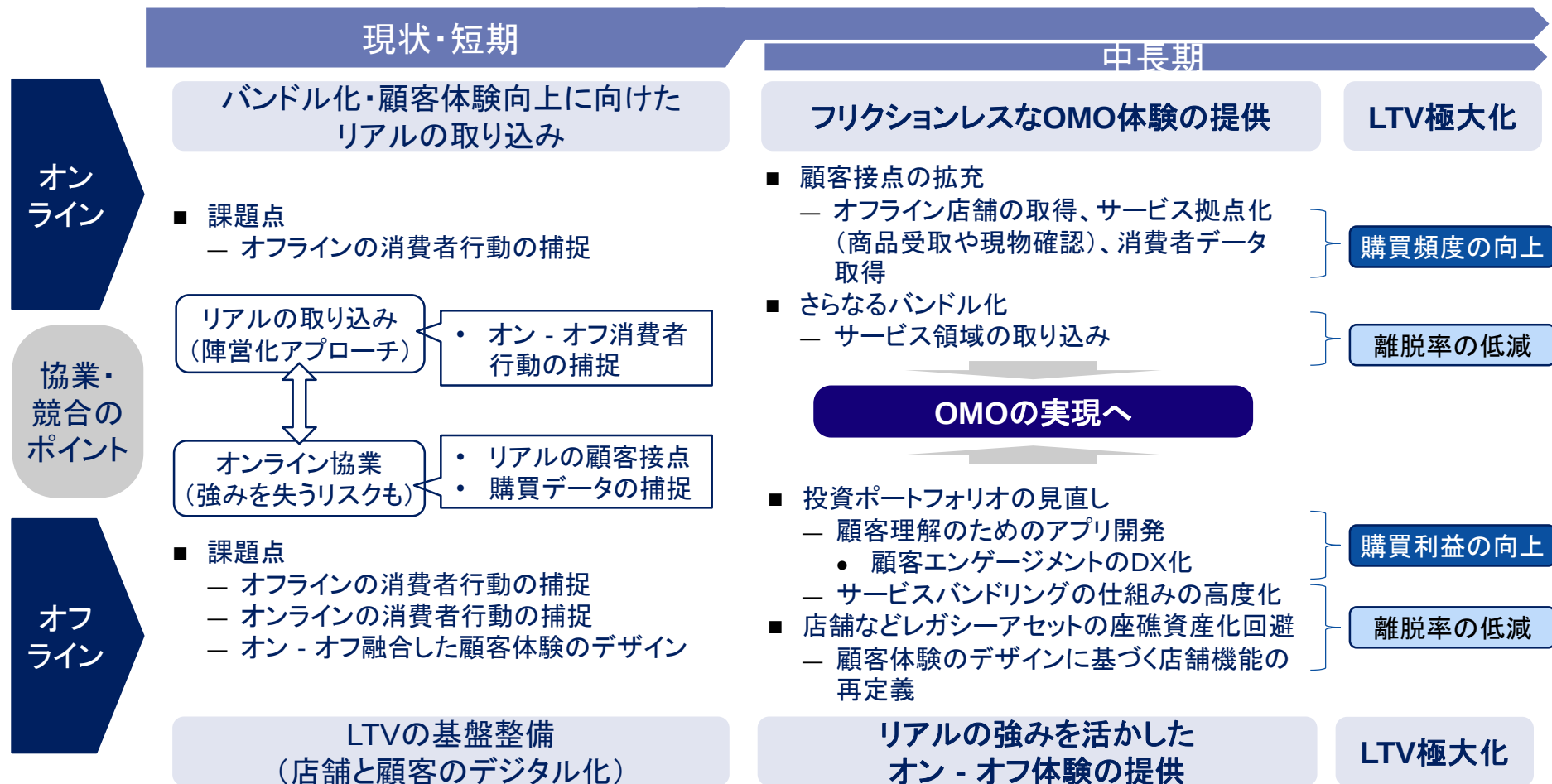
- IDをベースにリアルを取り込んだOMOの実現



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

次世代流通の実現に向けた各社のビジネスロードマップ

- LTVの向上を主眼に置いた取り組みが出来るかどうか、次世代流通においては重要となる
- 企業価値を向上させるためには、ユーザーに新たな付加価値を提供するOMOの実現が不可欠。早期にOMOを実現することで、世界に存在感を示すことが出来る



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

産業調査部

次世代インフラ・サービス室

社会インフラチーム

テレコム・メディア・テクノロジーチーム

中川 朗

akira.a.nakagawa@mizuho-bk.co.jp

齊藤 昌幸

masayuki.a.saitou@mizuho-bk.co.jp

みずほ産業調査／65 2020 No.2

2020年10月6日発行

© 2020 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は、当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、当行はその正確性・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。

本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当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。

編集／発行 みずほ銀行産業調査部

東京都千代田区大手町1-5-5 ird.info@mizuho-bk.co.jp