

令和3年度 商取引・サービス環境の適正化に 係る事業 (小売業に係る国際動向等調査)

最終報告書

2022年3月31日

報告書の全体像

I 各国の事業環境変化



小売業界を取り巻く環境変化

- マクロ環境の変化
- 生活者の行動・意識の変化
- 小売業界の動向



II 国内企業の課題認識



国内主要企業へのヒアリング

各業態の企業・店舗へのアンケート調査



III 新たなビジネスモデル (先行事例)



店舗・販売モデルの進化

バリューチェーンの構造変化

新たな収益源の獲得

SDGsへの対応



IV 国内流通の目指す姿と流通政策の方向性



国内流通業の課題構造

打ち手の方向性

目次

		開始ページ
I 各国の事業環境変化		P. 3
	小売業界を取り巻く環境変化 - マクロ環境の変化 - 生活者の行動・意識の変化 - 小売業界の動向	P. 4
II 国内企業の課題認識		P. 7
	国内主要企業へのヒアリング 各業態の企業・店舗へのアンケート調査	P. 8 P. 23
III 新たなビジネスモデル（先行事例）		P. 67
	店舗・販売モデルの進化 バリューチェーンの構造変化 新たな収益源の獲得 SDGsへの対応	P. 69 P. 89 P. 104 P. 110
IV 国内流通の目指す姿と流通政策の方向性		P. 117
	国内流通業の産業構造 打ち手の方向性	P. 119 P. 126



I.各国の事業環境変化

小売業界を取り巻く環境変化

小売業界は、コロナ禍でのマクロ環境や生活者の行動・意識の変化による逆風に直面している

マクロ環境の変化



1.消費マインドの低迷



2.サプライチェーンの混乱・制約



3.エネルギー・原料価格の高騰



4.人手不足の深刻化



5.人件費の上昇



小売業界を
取り巻く環境

生活者の行動・意識の変化



6.オンライン化の定着



7.新たな価値観の浸透

- 健康意識の高まり
- 衛生・安全意識の向上
- ローカル・リージョナル志向



8.不均一な回復



- 低価格志向の向上
- トレーディングアップ



9.マクロ環境、生活者の行動・意識の変化を受けた小売業界の変化



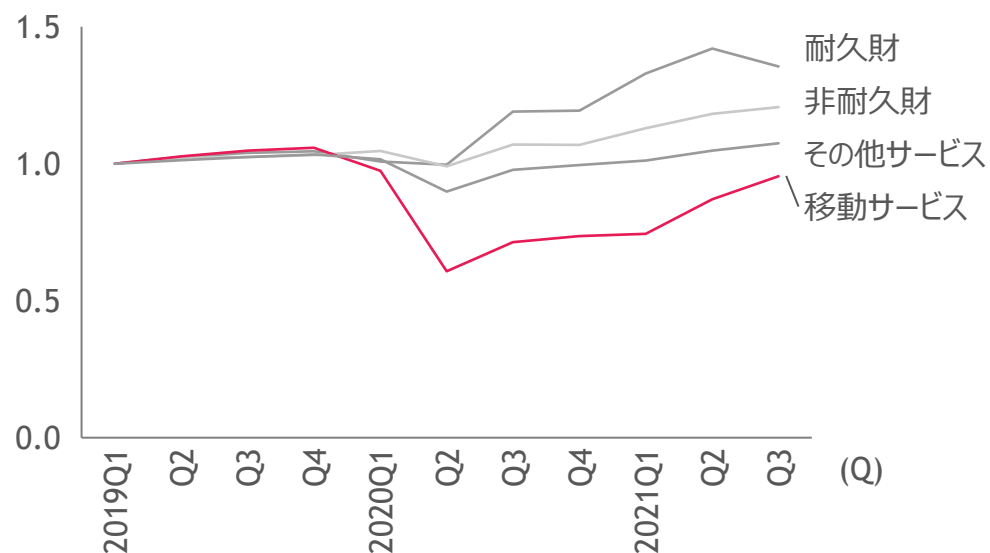
従来のビジネスモデルを前提とした成長のハードルは益々向上している

(参考) 消費マインドの動向

コロナ危機による落ち込みから、一時回復の兆しを見せたものの、消費者マインドの回復も鈍化傾向にある
政策支援が段階的に縮小する中で、自律的な回復をするには依然として時間を要する見通し

個人消費支出

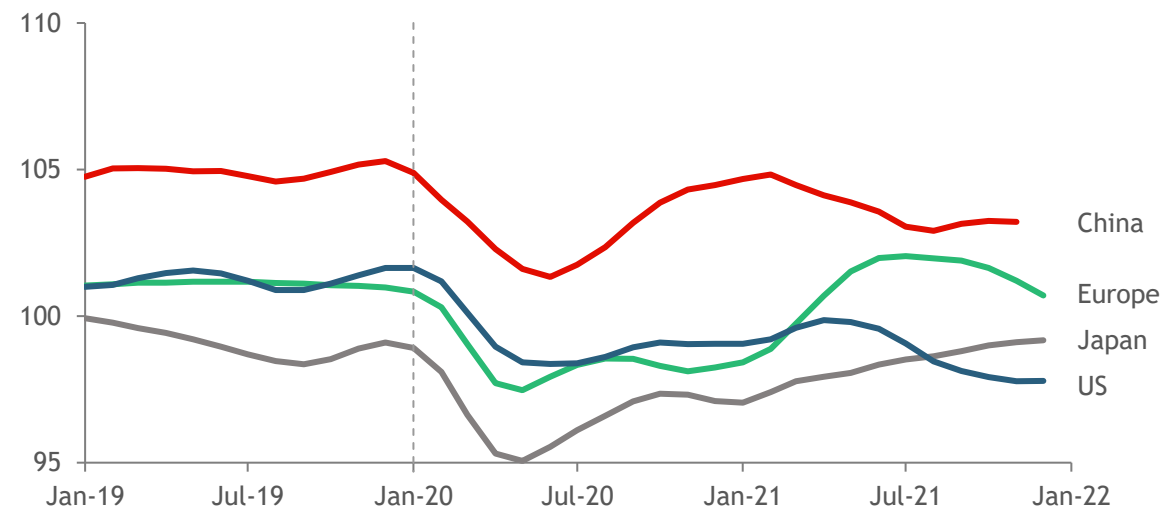
個人消費支出の推移、米国 % (2019Q1の値を1.0として表示)



- 政策支援を背景に、コロナ直後の大幅な落ち込みからはいずれの消費も回復基調にある
- コロナ禍でサービスからモノの消費に、一時支出の内訳がシフトし、供給不足の要因にもなったものの、耐久財などの一過性の需要はひと段落しつつある

消費マインド

(指数、標準年を100として表示)



- 消費者の消費マインドは、コロナ感染拡大直後の大幅な落ち込みからは、政策支援や行動制限の緩和により、いずれの国も回復基調にある
- 特に欧州は、政府による移動制限措置の早期解除などにより、一時期大幅な回復を見せた
- 但し、新型コロナウイルスの再拡大や制限などにより再び消費マインドの回復スピードは鈍化しており、今後政策支援も縮小する中、コロナ前の水準への回復には時間を要する見通し

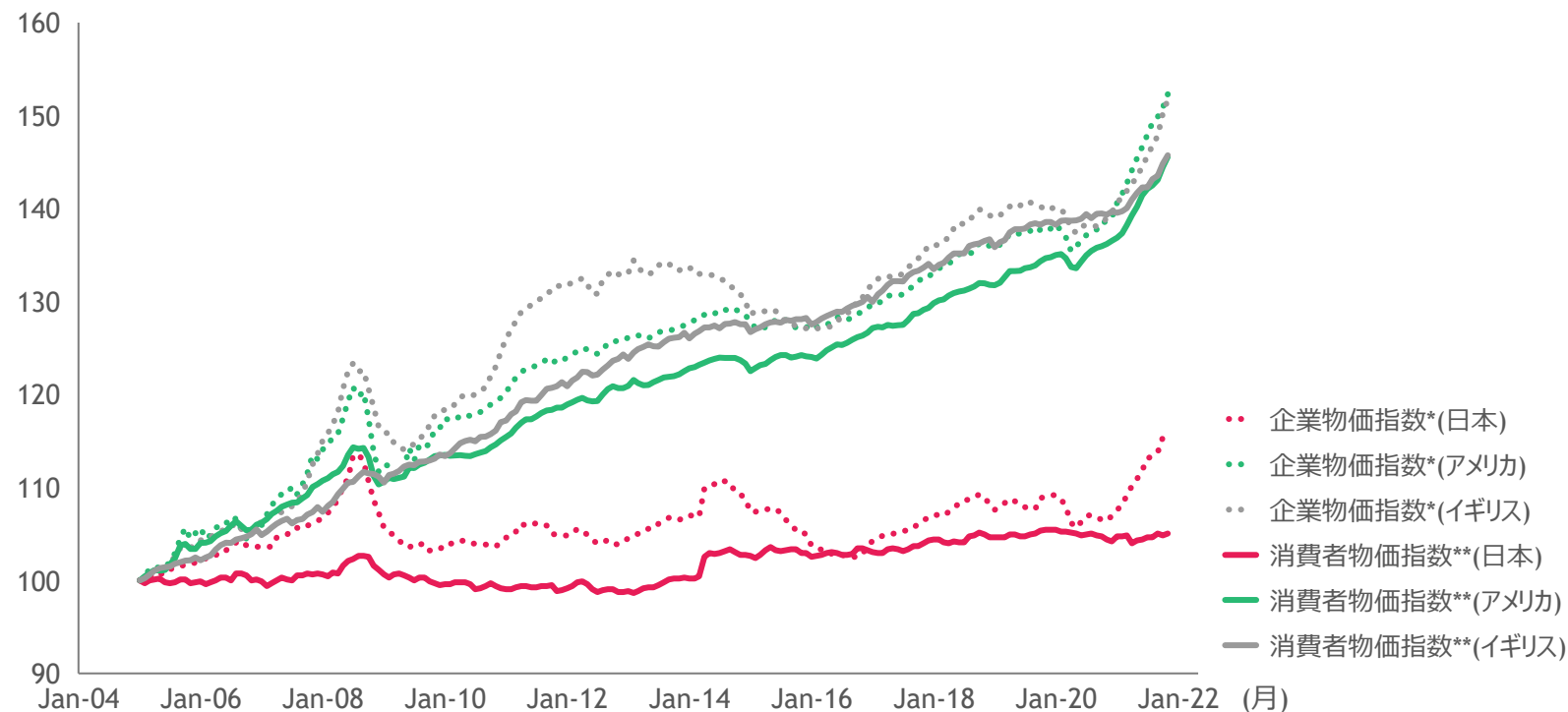
(参考) 原料価格高騰/物価高

売上回復が苦戦する一方で、価格高騰は加速。

国内は、企業物価指数の上昇に、消費者物価が追いついておらず、企業負担が拡大

各国の企業物価指数・消費者物価指数の推移

指数 (2005年1月=100)



今後の見通し

- 半導体不足や人材ミスマッチによる人手不足の解消ペース、新型コロナウイルスの変異株による経済活動への制約が強まれば、需給逼迫の解消が遅れ、物価上昇圧力の抑制も時間を要する可能性あり
 - 国内企業の声としても、コロナ過前よりコストは増加傾向。コンビニ/GMSでは売上/コストともに減少(後段詳細)
- また、上記背景により物価上昇の圧力が長期化した場合には、持続的なインフレに転じるリスクもある



II.国内企業の課題認識

ヒアリング調査 からの示唆

事業環境変化の影響と対策

- 業績・消費者動向の変化
- コストやサプライチェーンへの影響
- 値上げに対する実態・意向
- 雇用環境の動向

今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題

- 省人化
- サプライチェーンの構造改革
- ビジネスモデルの変革・新たな収益源の構築
- DX化への取り組み
- サステナビリティへの取り組み

政府への期待

- 規制・法整備
- 投資支援・税制優遇
- 将来構想・ロードマップの提示
- 業界・企業連携の支援

事業環境変化の影響と対策ー業績・消費者動向の変化 (コンビニ)

コロナ以前から出店による成長は頭打ちに転じ、質的变化が必要な状況に。コロナ禍でのイエナカシフト・まとめ買いの増加によるスーパー/ドラッグストアの影響も受け、緊急事態宣言の解除後も客数は戻り切っていない。顧客の呼び戻しや単価確保のために、様々な対応策をとっている

XX: 全体トレンド/長期トレンド XX: コロナによる影響

環境変化

コロナ前からの動向



出店数の頭打ち

- "店舗数頭打ちの中成長を目指す、過去体験してこなかった状況に突入"
- "これまでの生産性x 同一フォーマットでの店舗拡大型の事業から、質向上・差別化や、地域・個別最適化へのシフトが必要"



スーパー/ドラッグストアとの競争激化

- "スーパー各社の中食・お弁当の強化、ドラッグストアの店舗拡充でシェア獲得争い・価格競争が激化"
- "価格レンジをひろげつつ、低価格の商品も用意して、一定の競争力を担保する必要がある"

コロナ禍で加速



客数の減少

- "目的・まとめ買いが増え、スーパー/ドラッグストアに流出、都心店舗・夜間売上的大幅減少"
- "150m遠くても目的の適う店に行こう、という消費マインドの変化が伺える"



デジタルシフトの加速

- "キャッシュレス決済の増加とセルフレジの拡大"
- "キャッシュレス決済は30%程度でまだ現金が多いため、省人化効果を取り切れない"
- "決済手数料の支出があり、一概に喜べない。むしろ負担増になっている"

対策

品揃え・付加価値品の強化による客単価アップ

- "新カテゴリや生鮮品の取扱い等、品ぞろえを拡充して客単価が若干上がった"
- "従来から品質・おいしさを追求してきたが、それは当たり前。体験価値の付与や、店頭でひと手間加えて価値を高めるような商品開発をしていきたい"

アプリ・デジタル強化／キャッシュレス店舗

- "店舗内外での顧客とのコミュニケーションを増やすことで目的買いを醸成したい。アプリを強化していく"
- "無人決済店舗も実験導入し、商圈の小ささから今まで店舗を出せなかったところに出店できるようにしたい"

地域密着型モデルの強化

- "地産地消を強化する体制作りを推進"
 - メーカー商品は全国で取り扱いつつも、お弁当・お惣菜は地域ごとの取扱いを増やすなど
- "地域の方々と共に、全国に店舗を持つコンビニだからできるサービスを提供していく必要"

事業環境変化の影響と対策ー業績・消費者動向の変化 (スーパー/GMS・ドラッグストア)

スーパーは、元々薄利の収益構造の中、上流のコスト上昇を消費者へ転嫁できずに吸収せざるを得ず、収益性は悪化。コスト構造の見直し等の対策が急務。一方ドラッグストアは、コロナ禍が全般的には追い風となっており、危機感は相対的には薄い

XX: 全体トレンド/長期トレンド XX: コロナによる影響

環境変化

スーパー/GMS



仕入れ価格高騰による利益圧迫

- ・ "小売は全消費者を受容する必要があり値上げが難しい。メーカーとの利益構造を変えなければ厳しい状況"
- ・ "利益数%程度の薄利多売で苦しい状況に拍車が掛かった"



顧客層の高齢化

- ・ "顧客層が高齢化していく中、若年層の取り込みができていない"
- ・ "購買力があがっていく世代を取り込めないと、値上げも含む成長を期待しにくい"



来店頻度減少・単価アップ

- ・ "来店頻度減に伴い、賞味期限が長いもの(特に冷凍食品)等を中心としたまとめ買い傾向が強い"
- ・ "イエナカ需要の高まりで高級食材にも需要がある"

対策

PB商品強化による売上担保、店舗DXによるコスト構造の見直し

- ・ "製造小売化、そしてデジタル製造小売業化して、利益率アップを図りたい"
- ・ "無人店舗化等により、売上が2-3割減しても赤字にならないコスト構造にしたい"

新規顧客層の獲得の施策強化

- ・ "子供や次世代に向けた投資を強化していく"
- ・ "新サービス・ポイント導入等、何かしらはたらきかけで若者の消費を促進したい"

ドラッグストア



オンラインサービスの拡大

- ・ "オンラインサービスを通じた購入が2-3割になると思う"
- ・ "但し、カテゴリーごとに差が出てくる見込み。新商品の購買や薬剤師の話を聞きたい等の目的での来店は残るはず"



キャッシュレス化の進行

- ・ "現金が多かったが、現在は全体の4割程度は電子決済、Paypay等のQR決済がその半分を占める"
- ・ "キャッシュレスは、アフターコロナもこの現状が続きそう"



急激な特需/需要減、インバウンドの減少等売れ筋の変化

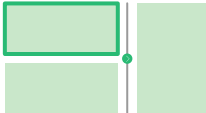
- ・ "マスク・石鹸等がものすごい勢いで売れ、消費者を一時的に取り込めた"
- ・ "一方で、外国人客が減ったり、風邪薬・メイク用品が売れなくなる等の影響もあった"

OMO¹の強化

- ・ "オンライン・オフラインがシームレスになっていくと踏んでいる。例えばオンライン購入品の店舗受取の需要は増えるはずで、対応したい"
- ・ "今は店舗での購買行動が主流だが、OMOのシームレスな購買行動の実現により、顧客1人当たりの単価アップを図りたい"

決済のデジタル化推進による省人化

- ・ "レジ・キャッシャー業務は、キャッシュレス化を進めることでコストを抑制したい"



事業環境変化の影響と対策ーコストやサプライチェーンへの影響

エネルギー価格の高騰による、物流費、店舗光熱費の増加の影響は、何れの業態においても大きい。一方、PB¹食品を多く取扱うコンビニ/スーパーを中心に、原材料の高騰やサプライチェーンの混乱による仕入れの遅延・欠品の影響を大きく受けており、構造改革の機運が高まっている

		コンビニ	スーパー/GMS	ドラッグストア
実態	コスト	原材料の高騰	" メーカーが値上げする中で、小売業はより良い品をより安くが使命。その中でコスト面での工夫を重ねてきたが一層厳しい状況"	" 原材料やエネルギー価格の高騰により、仕入れ費用が高騰しており、販売価格や需要は変わらない中で厳しさが増している"
		物流費の高騰	" 遅かれ早かれエネルギー価格の高騰を受けた物流コストの価格交渉を受けることが予想される"	" 物流費の高騰を受け、自社でのサプライチェーン構築、効率化が必要。これまで商品ごとに分かれていた物流を見直す必要"
		店舗光熱費の高騰	" 電気代は、LEDに変える等工夫をしてきたが、価格上昇の方が急速"	" 電気代アップがコスト増に大きな影響を与えている"
	サプライチェーン	" 発注制限で、モノが届かない等サプライチェーンの混乱が多く見られた"	" 全体で4割遅延、アジア経由だと8割遅延で、時間コストが大きい。当面続く見通し" " 混乱を受け、産地の多様化・在庫の積み増し等で、足元の対策は講じてきた"	" 電気代高騰で運営費が上昇。加えて、鉄・半導体資源の高騰による出店費用が2割程度上昇し立地の選定が難しくなった" " 局地的なクラスター発生により、一時的に一部商品が届かない等の影響が少なからずあった"
対策		▼ 廃棄抑制によるコスト削減 " データ・AIを活用した予測の高度化、販売状況に応じた売り切り施策を講じること で、廃棄を減らし原価率を下げたい" サプライヤーと一体となって対策を強化 " 加盟店だけでなく、サプライヤーの課題にも責任を持つことが必要になってきている" " 物流設備は老朽化しており、投資に一定のスケールが必要"	▼ サプライチェーン効率向上によるコスト削減 " これまでもあらゆる取組みを講じてきたが、原材料原価を抑えるための自前での取組みを加速することで間接マージンをより削減したい" 業態を超えた共同配送などで積載効率向上 " 食料品以外のカテゴリーとの同時配送にもチャレンジしていきたい" " 戻り便は空が当たり前だが工夫したい"	▼ 商品ミックスの変更により、一部商品の利益圧迫を吸収しつつ、一部で価格転嫁を実行 " 粗利率を削って値段を据え置くことをするつもりはないが、それは商品ごとの対応に なると思う" " 消費者になるべく価格転嫁しない形で、吸収していきたいと考えている"

1. プライベートブランド
Source: Interview, BCG analysis

事業環境変化の影響と対策—値上げに対する実態・意向

コンビニは、商品の付加価値の向上や高単価アイテムの拡充による、客単価アップを志向。価格・お得感を競争力の核に据えてきた。スーパー/ドラッグストアは価格転嫁には消極的。低価格でも利益を確保できる企業体質にするための生産性向上や省人化のための投資を強化する方向

コンビニ

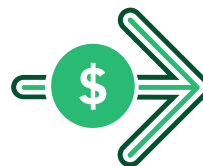


定価販売を継続、客単価の向上を志向

スーパーやドラッグストアと価格競争をするのではなく、商品やサービスの拡充により付加価値を高めることで対応する方針

- " 全体的な値上げは難しいが、松竹梅の松の商品を増やしていくことで利益を確保しやすくする"
- " 差別化要素として、価格を訴求するのではなく、質的な向上を目指す"
- " 価格競争をスーパーやドラッグストアに仕掛けてもビジネスモデルが成立しない。サービスを拡充し、来店頻度・単価アップを目指すことで、差別化する"

スーパー/GMS



価格訴求を継続、コスト構造の見直しを強化

価格を軸とする競争が根強いいため、値上げに対しては消極的。引き続き価格訴求を行う意向

- "小売業はより良い品をより安くが使命。国内全体として購買力も下がる中、価格転嫁によって顧客層を選別することはできない"
- "他社に先駆けた価格転嫁はしたくない、というのが基本思想。販売価格は変えず、売上げが2割3割減っても赤字にならないコスト構造への見直しを優先したい"
- "小売業界は消費者や物流企業、メーカーへの目配り気配りにコストがかかる上、他社との競争も激しく、利益分配構造を上げない限り利益改善は困難"

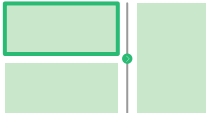
ドラッグストア



価格訴求と値上げをカテゴリにより使い分け

価格勝負の商品は引き続き低価格にこだわるが、その他PB商品等は頃合いを見て値上げを検討する意向

- " 2割の商品は顧客が価格を記憶しているため、他社が上げない限り上げない"
- " それ以外の商品は、棚割り変更のタイミング等で、値上げ・商品入れ替えをしたい"
- " 小売は消費者とメーカーの板挟みで値上げがしづらい。消費者になるべく価格転嫁しない形で、吸収していきたい"



事業環境変化の影響と対策ー雇用環境の動向

外食サービスからの労働力シフト等により、一時的には人手不足や人件費負担が緩和も、コロナ回復と共に厳しくなる見通し。セルフレジ導入等の省人化等の取組みを進めるが、キャッシュレス化が思うように進んでいないことや、先行投資の負担がボトルネックに

実態

人件費



- コンビニ / スーパー
- " 物流は人が集まりにくいいため人件費単価が上がっていく傾向"
 - " 社会保険の適用範囲が広がったことにより労務コストも上昇"
 - " 人件費と電気代で1ポイント近い原価アップが想定され深刻"

- ドラッグストア
- " 人件費は飲食業界の需要減により、足元では落ち着いている"

人手不足



- 外国人の労働者に依存していたが、海外からの流入が減り、かなり厳しい店舗運営が強られる
- コロナ禍で外食サービス等からの労働力シフトにより一時的に雇用難は緩和したものの、一過性とみている
- 感染拡大による一時的な人手不足に見舞われたが、アルバイトやパートの採用がしやすくなり、コロナ前比較では人手不足は解消

対策

セルフレジ・スマートレジの導入による省人化

- " 思い切った省人化につながるようなセルフレジ・スマートレジの導入を進め、新たな価値提供に人員を割きに行くなどしたい(店内調理 等)"
- " 先行投資がかかる割に、実際に省人化効果がでるのには時間がかかる。現段階では人が行った方が安いので、部分的にしか取り組みにくい面が否めない"

その他店舗業務の機械・デジタル代替による省人化

- " 実験ベースで飲食陳列のロボットを導入した"
- " パートやアルバイトの仕事に占める相当が商品の棚だし・補充。この領域の機械化・デジタル化は未着手"

ヒアリング調査 からの示唆

事業環境変化の影響と対策

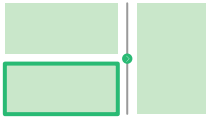
- 業績・消費者動向の変化
- コストやサプライチェーンへの影響
- 値上げに対する実態・意向
- 雇用環境の動向

今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題

- 省人化
- サプライチェーンの構造改革
- ビジネスモデルの変革・新たな収益源の構築
- DX化への取り組み
- サステナビリティへの取り組み

政府への期待

- 規制・法整備
- 投資支援・税制優遇
- 将来構想・ロードマップの提示
- 業界・企業連携の支援



今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題 – 省人化

売上の減少や店舗運営コストの上昇に直面する中、コスト構造の見直しを、コンビニ/スーパー中心に喫緊の重要テーマと各社位置付けている。キャッシュレス化や、レジレス店舗の拡大等、店舗の省人化に資する施策を中心に取組む方針だが、先行投資の負担等が課題

キャッシュレス化



Paypay等の非接触決済プレイヤーの加盟店・消費者双方へのキャンペーンによりキャッシュレス化が進展。但し、省人化・人件費の抑制への寄与は限定的

- キャッシュレス化が進行
 - " コロナを理由に非接触決済率が伸びたというより、Paypay等決済プレイヤーのキャンペーンや、利用店舗の増加による、ユーザーの取込みにより伸長したという印象"
 - " 現状利用している層は、今後もキャッシュレス利用は継続する見立て"
- 但し、人員削減効果は限定的
 - " セルフレジやスマートレジの導入にだいぶ投資してきたが、キャッシュレス比率は伸び悩み、まだ3割程度。人員を1人減らすところまでの利用率には達していない"
- 手数料無料期間の終了によるキャッシュレス取扱い店舗の減少の可能性
 - " キャッシュレス決済は、手数料を取られることがデメリット"
 - " 手数料無料キャンペーン等で導入していた個人店が、有料になったらやめるという声も聞いている。日本のキャッシュレス決済の手数料は海外比でも高く、個人店や薄利の業態には特にインパクトが大きい"

業務のデジタル化



さらに、他の店舗業務のDXについても検討はされているものの、個社で取り組み可能な範囲の施策は費用対効果が薄く、店舗DXが進みにくい

- 業務の効率化によるコスト削減は、収益性を底上げする上で重要
 - " コスト削減は引き続き重要視しており、売上が2-3割減っても赤字にならないコスト構造への見直しを進めたい。店舗の省人化・無人化を実現できれば、その効果は大きいと見立てている"
- 但し、個社での取組みではスケール化・継続が困難
 - " 物流業界はマニュアル作業が中心、ペーパーレスが進まず業務負担が大きく、生産性・収益性を向上させる上での課題となっている"
 - " 伝票のデジタル化にトライしたこともあるが、ステークホルダーが多く、中間プロセスで結局紙も必要となり浸透させられなかった"
- (売上伸長機会の大きいドラッグストアでは) 顧客体験のデジタル化が優先度高
 - " デジタル化の投資先としては、省人化というよりOMOの顧客体験が優先"
 - " ECで注文して店舗でピックアップ/デリバリー、事前にECで注文内容のカスタマイズ等をして店舗受取り等、OMOの顧客体験を充実させるために、店舗へ投資することにより意義を感じている"

今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題ーサプライチェーンの構造改革

コンビニ各社は、SPAモデルを進化させてE2E¹での最適化を目指す。他方、スーパーやドラッグストアは現状のサプライチェーン構造の中で物流効率を高めるための方法を個社で模索。地方の流通インフラの維持等、各社共通の課題については、企業・業界横断での取り組みの余地がありそう

コンビニ



E2Eの需要予測・
自動化の推進

AI・データ活用により需要予測を高度化。仕入れの自動発注まで目指しているが、資本関係にないステイクホルダーや加盟店を巻き込みながらの推進に一定の難しさがある

- “ 労働規制の問題で、店舗配送の便数を減らす動きがあり、発注精度が低下する可能性があるため、AIを活用して解決したい。データドリブンで需要予測してベンダーの原材料発注までつなげていくことで、デマンドチェーン化させることが究極的な姿”
- “ フランチャイズモデルでは、加盟店が発注権限を持っている。どこまで現在のフランチャイズモデルを維持するかも論点だが、共存共栄できるような形で自動発注・デジタル化の新規施策を許容頂きながら進めたい”



物流の最適化・
効率化、地方
インフラの維持

ルーティングの最適化、物流効率の向上の取り組みを推進。企業間協業（共配 等）も一部地域では取り組むものの限定的

- “ 地方では、トラックドライバーのひっ迫・高齢化が課題で、便数の減少・共配等の対策を模索している。一方、お弁当等の足が早い商品は、時間的余裕を持たせて計画的に混載するのが難しく、殆ど専用ベンダーのため、企業横断の取り組みが難しい”
- “ 企業間で商品マスタの規格が統一ができると、無駄な重複投資を減らしながら物流の効率化が進む可能性”
 - “ 現状は各社ごとにデータ・ノウハウ集積され、工場も物流も企業ごとに色分けされている”

スーパー/ ドラッグ ストア



トレーサビリティの
強化／
物流効率の向上

トレーサビリティ強化、物流効率の向上などを目的に、自社のサプライチェーンの最適化に向けた取組みを強化

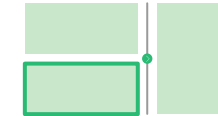
- “ ある商品が消費者の手元に届くまでに、工場～卸の倉庫/自社倉庫～店舗とプロセスするが、どこを通過しているかの可視化、そのプロセスにかかる金額も捉えたい”
- “ 多品種扱っており、どのくらいの頻度での配送が最適か、最も費用対効果が高く、どこかに負荷が偏らない方法を模索している”



個社でのE2E
効率化の限界

企業単体での構造改革に行き詰まりを感じており、企業・業界横断での取組みが重要

- “ サプライチェーン全体を最適化したくとも、NB比率が高い中起点であるメーカー、NB商品を集約する卸しの物流センター、小売側の物流センター、そして店舗という構造を、自社単体で大きく変えることはできない”
 - “ 実証実験的な枠組みで何社か巻き込んで、数年かけながら成功例を作る等の取り組みが必要”
- “ E2Eの最適化にチャレンジしている企業もあるが、やはり自社物流効率化が中心で全体最適化には及ばない”



今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題ービジネスモデルの変革

リアル店舗を中心とする物販主体のビジネスモデルには限界を感じている企業が多いものの、コスト構造の見直しへの投資が優先されており、OMOやラストマイル、新規事業・サービスの構築等、ビジネスモデルの変革に資する取り組みへ本腰を入れている企業は僅少

課題認識



提供価値やサービス拡充の必要性が向上

- ・ "品質を第一優先に追求してきたが、それは当たり前。体験価値の付与や、店頭でひと手間加えて価値を高めるような商品開発をしていきたい"
- ・ "物販が中心であることは変わらないが、オンライン上のサービス (薬の調合 等) と連携することで単価を上げたい"



小売業から製造小売、デジタル製造小売業への進化の必要性

- ・ "PB商品を増やして、自社限定のものの商品開発力を強化したい"
- ・ "商品強化にとどまらず、情報活用力を高めたモデルに進化させたい。デジタル製造小売業化したい"

主なテーマ

サービスの拡大



OMO、O2Oマーケティング、地域向けサービスの提供等に取り組んでいるが、効果の不透明さなどから取り組みは部分的

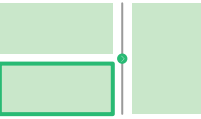
- ・ OMO顧客体験の整備
 - "現在は店舗での購買行動が主流だが、OMOのシームレスな購買体験を提供し、顧客1人当たりの単価アップを図りたい。リアル店舗を受取先としたEC販売のチャンスを掴みたい"
 - "リアル店舗の店舗拡大が投資の大部分を占めるが、今後はオムニチャネル展開にも分配したく、戦略を再考する必要"
 - "店舗を起点としたラストマイルサービスを強化するべく、対応店舗を拡大したい"
- ・ O2Oマーケティング・データ活用
 - "O2Oマーケティングに力を入れたいが、利用頻度が高いビジネスモデルでどの程度効果があるのかは要検証。最適なやり方、立ち位置の定義はこれから進めていく必要がある"
 - "店頭にビーコンをつける等、データを取得できる環境を整備しつつ、デジタル販促や商品開発に活用したい"
 - "マーケティング活動に利用する個人情報セキュリティ要件が高いかつ難解なため、現状は取組みが難しい"
- ・ 地域インフラ・密着型サービスの拡充
 - "地域の方々と共に、自社の特性を活かしたサービスを提供していく必要"
 - "リアル店舗では、ヒトがいるからこそこのサービスにシフトしていきたい。完全にヒトが不要のモデルになってしまうと、倉庫ビジネスと同じになってしまう"
 - "公民館等の運営が厳しい中で、介護等のサービス提供も参入余地があると考えている"

収益源の拡張



メディア、ヘルス&ウェルネス、データ販売、小売・物販業以外の収益源拡張にも興味を示すが、実験段階の企業が多い

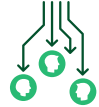
- ・ メディア・広告事業
- ・ データ活用・マネタイズ
 - "データを上手く加工して収益化したいという思いがある。POSや顧客データを加工したものを、メーカーに使って貰う仕組みの構築、自社の商品開発への活用に向けた投資を進めている"
 - "データのメーカーへの提供に取り組んでいるが、既存の事業への影響を考慮した範囲での限定的な取り組み"
- ・ ヘルス&ウェルネス
 - "化粧品やサプリはNB製品中心だが、カウンセリング・カスタマイズ等を含めた前段階の工程まで含めたモノ販売に広げられたら、単価が上がると思う"



今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題ーDX化への取り組み

人材不足、投資原資の不足、長く分断されたサプライチェーンとステークホルダーの多さを背景とする取り組みにくさ、費用対効果の低さなどが、取り組み推進の障壁となっているケースが多い

人材不足



投資原資の不足



(短期的には) 限定的な効果



コンビニ

- " 処遇面も相まって、デジタル化を進めようとしても、デジタル人材が集まらない。サプライチェーンのDXなどは先行投資も大きいため、少しずつ進めている状況"
- " 硬直的な人事制度のため、思い切った人材投資ができていない"
- " 組織のケイパビリティ強化や人材の確保は、外部リソースも活用しながら対応せざるを得ない状況"

- " デジタル投資はリターンがなかなかでない。AIを導入してもうまく取り入れられている他社もあまり聞かない"
- " 加盟店の了解を取らないと新たな取り組みを推進出来ない。デジタル導入もオーナーから理解・許容いただく必要がある"

スーパー / GMS

- " 社内に知識・技術・人が無いことが問題、社内で育てることに限界がある"
- " 給与制度も一つしかないので、デジタル人材の雇用も困難"

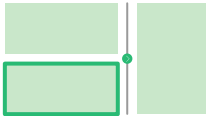
- " デジタル化に取り組むには投資が必要。戦略的パートナーや買収によるデジタルケイパビリティの獲得を目指したいが、資金がない"
- " 業績が悪化しており、キャッシュがない"
- " DX化に取り組む企業に対する減税等があると嬉しい。小売業界は中小企業が多く投資体力がない"

- " 伝票のデジタル化にトライした際に、間に入る行政がデジタル化できてないために、うまく進まなかった"
 - " 水産物も農産物も間で行政が入る。そのプロセス分コストが嵩んだ"

ドラッグストア

- " (社内で具体検討をしきれていないが)、最も人手不足感のある商品の棚だし・補充業務で最も低コストなのは依然人力であり、投資意欲は薄い"
- " オンライン化の取り組みは、大掛かりな投資も含め考えないと取り残される"

- " 電子レシート化を検討したが、全小売が足並みをそろえることはなく、浸透しなかった"
- " サプライチェーン上で自身が巻き込むことができる範囲の企業からでも、連携して取り組みを推進する必要性を感じている"



今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題ーサステナビリティへの取り組み

サステナビリティを競争戦略として位置付け始めている企業も一部あるものの、業績向上への効果が薄いため本腰を入れて取り組む企業は限定的。一方、コンビニ各社は株主の要請や課題意識から、CO2の排出量の削減やフードロス削減のテーマを中心に、相対的に積極姿勢を示す

企業ごとの取り組み移行

コンビニ各社は、株主の扇動や課題意識から相対的に積極姿勢

- "(これまでも)重要課題として、取り組んできた。自社だけではなくサプライチェーン全体での環境負荷低減を目指している"
- "SDGsのフロントランナーで行く、というのが経営アジェンダ"
- "サステナビリティは取り組まざるを得ないテーマ。会社として発信をしていく必要がある"

スーパー/ドラッグストアは、SDGsへの取組の重要性は理解しているものの、業績見合いで取組みは消極的

- "SDGsは非常にお金がかかる、意識は高まってきているが、大きな投資が必要。また、個社単位ではなくサプライチェーン全体で一斉に始めないと本質的な取組みにはならず、厳しさがある"
- "体力がなく、本格的には取り組めていない。売上向上など業績への貢献が見えていないと取り組めない"
- "経営者はバズワードとして発言はするが、経営判断においては加味されないことが多い。企業イメージを上げるための取組みにすぎない"

主なテーマ

CO2削減



- 事業活動における取組みに加え、消費者の行動変容にも取り組む意思を示す
 - "什器の刷新、太陽光の導入などでCO2排出減の対策をしている"
 - "環境に良い商品の購入に追加で環境ポイントをつける等リードしたいが、この場合はポイント原資の調達先が議論になるので、行政から調達できると嬉しい"

フードロス



- 需要予測を活用した発注量の調整に加え、店頭値引きによる売れ残り抑制の取組みを推進
 - "需要予測とAIエンジンを使った自動発注により食ロスを減らしていく。売れ残りそうな商品に対するダイナミックプライシングなどを行いたい"
 - "店内調理は、地域で原材料を必要なものだけ仕入れて調理することでロス減を目指す"
 - "賞味期限の近い商品の値引きをより柔軟に行いやすい仕組みの整備を進め、値引き判断は各加盟店の判断で出来る形にしたい"
 - "賞味期限が近いものは割引してプロモーションしているところも増えている。フードロスの量はどのスーパーも捉えているので、発信もしやすい"
 - "返品・廃棄の削減等、業界としての課題を正す行動が一番のサステナビリティへの対応と認識のもと、取組みを進めている"

労働環境



- 従業員の労働環境は課題視。DX人材獲得が難航する一因にもなっていると認識しており、対策の必要性を示す
 - "処遇の悪さ、祝日のなさ等、労働環境の悪さにも課題感がある。それらを背景に、DX推進人材を確保しにくく、生産性が上がらないという悪循環にも陥っている。対策が必要"

ヒアリング調査 からの示唆

事業環境変化の影響と対策

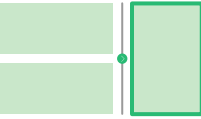
- 業績・消費者動向の変化
- コストやサプライチェーンへの影響
- 値上げに対する実態・意向
- 雇用環境の動向

今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題

- 省人化
- サプライチェーンの構造改革
- ビジネスモデルの変革・新たな収益源の構築
- DX化への取り組み
- サステナビリティへの取り組み

政府への期待

- 規制・法整備
- 投資支援・税制優遇
- 将来構想・ロードマップの提示
- 業界・企業連携の支援



政府への期待 (1/2)

規制緩和や法規制、税制優遇・投資支援に対するへの期待が強い。また、サステナビリティ領域については、重要性は認識されているものの、個社では取り組み切れないと考えられている領域であり、政府主導の取り組みに対するニーズが高い

新領域での規制緩和・法改正



省人化のための規制緩和

- 酒類・たばこの対面販売の規制緩和
 - " 法律・規制により人員設置が求められる省人化が阻まれる。技術でカバーできるのであれば規制を見直す余地はないか"
- 道路交通法の見直し
 - " 路駐NGのエリアでは、そのためだけにトラック乗務員が2人必要で、大きなコスト増となっている"

個人情報取り扱いの規制見直し

- " マーケティング活動に利用する個人情報はセキュリティ要件が高いかつ難解なため、現状は取り組みが難しい"
- " 大きなプラットフォームだと企業内で完結するのでハードルが比較的低いが、他社との連携が必要となると要件がより厳しい"

ヘルスケアサービス拡張のための規制緩和

- " 薬剤師をコンビニに配置することは非現実的だが、リモートでの服薬指導が許容されればサービスを展開しやすい"

DXやインフラ投資における税制優遇・投資支援、コスト増への支援



原材料高騰に対する対策・値上げ（価格適正化）の支援

- " 原料費高騰を背景とする価格転嫁に関して、国主導で支援いただけると嬉しい。サプライチェーン一体での変革が、価格適正化の実現には必要"

デジタル投資・人材確保の支援

- " 社内に知識・技術・人が皆無であることが問題、更に社内で育てることも限界あり"
- " DX推進のために戦略的パートナーor買収による獲得を目指したいが、業績が芳しくなくていけない。DX関連に取り組む企業に対する減税等があると大きな転換を起こしやすい"
- " 国として強化する領域の活動への補助金があると嬉しい。調剤領域での補助金は助かっており、医療のオンライン化が非常に加速した"

物流業界への投資・支援

- " 物流業界は人手が集まりにくい。ライフラインとして継続・維持するために行政が一部支援ができるといいのではない"

個人情報取り扱いへの投資支援、税制優遇

- " 特に会員基盤の構築、セキュリティ対応にヒトモノカネがかかっている。マイナンバー等の共通IDを利用できる体制が整っていると、セキュリティ対応等が幾分楽になる"
- " 画像・人流データ、その他の所有データは個人情報なので加工が必要。相当の制約がある中で、対応にコストもかかりイノベーションが進みにくい"

中長期の取り組み領域での先導



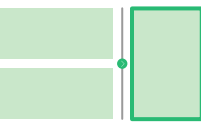
経済活性化・消費マインドの喚起

サステナ領域推進の仕掛け作り・消費者の啓蒙

- " 企業が一斉に取り組みを始める仕組みを作れないか"
- " 現状、環境に興味がある消費者も安価を好む。コスト負担がかかる取り組みだが価格転嫁はできず利益が圧迫されている。消費者が、環境負荷の低い商品やサービスへ価値を感じ、プレミアムを払うようにならないと、事業として成立させにくく、持続可能でない"

技術・イノベーションロードマップの提示

- " DX化、サプライチェーンの構造変革など、取り組みを進めても、規制がいつ緩和されるか分からないと取り組みを進めにくい。自動車業界のように中長期のロードマップがあると良い"



政府への期待 (2/2)

競争優位や差別化に繋がるコア領域であるサプライチェーンマネジメントやデジタル化、またスピード感や長期のコミットが重要な新規事業の推進については、個社で推進する意向が強い。但し、基盤整備や先端領域などの一部範囲については、政府への一定の期待感がある

サプライチェーンマネジメントの高度化



政府支援の
期待領域

データ量・質がものを言うサプライチェーンマネジメント領域では、差別化要素の1つとして個社での取り組みを企図

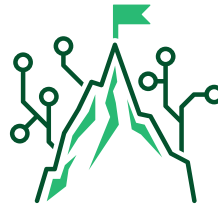
- " サプライチェーンを進化させる上で、データ活用の重要性が高まっている。元々サプライチェーンは各社閉じた独自のものになっており業界横断は期待しない"
- " 店舗の購買データ、資本提携先の決済情報、その他を活用した最適調達、マネタイズを差別化の要素として強化していきたいので、基本は自社で提携戦略も検討しながら推進する"



出口検討の
方向性

競争優位や差別化に直接触れない領域を選んだインフラ整備

DXの加速



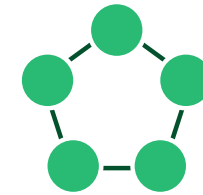
DXも各社の競争戦略の重要テーマで、画一的な投資支援や企業横断のインフラ構築には抵抗感。一方、データ規格統一等を望む声はあり

- " DX・システム投資は企業規模に関わらず同等レベルにかかる。企業一律支援をして競争を緩和させるより、健全な競争を加速させて、淘汰することも一手"
- " 企業間で商品マスタの規格が統一ができると、無駄な投資を減らしながら物流の効率化が進む可能性"



業界・企業共通のデータ活用のための基盤や規格作り、環境整備

新規事業の推進



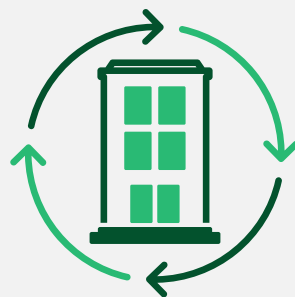
スピード感が重要な取り組みや、頻繁に方針転換が起こる実証実験は現状のやり方を見直すことで期待値は高まるか

- " 小売は接する先が一般顧客で、逃げられない。スピード感をもってやり遂げなければならないので、自社で責任をもって取り組むしかない" 行政との取り組みは5~10年かかることもありスピード感がない"
- " ぎりぎりのところで担当者変更等で方針転換が起こるなど、最後まで向き合ってもらえないことが多い"



実証実験や施策サポートのスピード・継続性向上

アンケート調査 からの示唆



企業向けアンケート



店舗向けアンケート

アンケートサマリ：企業向け

1. 業績推移の実態



- 業界全体としてコストの増加傾向が顕著で、また、コンビニやGMSの大半は人流変化に伴う売上減の影響も強く、収益の低迷が続いている
- 一方、スーパーとドラッグストア大手はコロナ禍の人流変化により売上増加傾向にある企業も多く、大手中心に収益伸長の傾向にある

2. 課題認識と取り組み実態



- コンビニ、中小規模のスーパー・ドラッグストアは、人件費・物流費等のコスト増に加えて、継続する客数の減少を課題と捉えている。大手スーパー・ドラッグストアはコスト面に加えて、店舗間・業態横断の競争激化、GMS/SCは客数減を背景とする現在の事業モデル自体に課題感を示す
 - 客数減の背景として、コンビニ・ドラッグストアはコロナによる顧客の行動・人流変化、スーパーの地方中小企業では少子高齢化を挙げている
- この課題に対して、販管費の削減や業務見直し等、短期的なコスト削減の取り組みや、マーケティング強化による顧客獲得等を中心に取り組む企業が多い。DX化やシステム導入を推進するのは、コンビニやスーパーのうち一部の大手企業のみ。また、中小規模では領域に限らず、十分な課題へ対応する取り組みが進められていない
- 業態問わず、DXや新たな領域の取り組みを推進する人材の不足や、投資原資の不足が、対応策の推進の障壁となっている

3. 今後の見立て



- コロナによる客数減の状況は、今後一定回復すると見立てる企業が多いが、顧客のデジタルシフトや、人件費・物流費・原料費等のコスト増傾向は今後も続くとしている
- 将来見通しを踏まえ、業務見直しによるコスト削減は取り組む方針の企業が多いが、デジタル導入の取り組みを重要テーマに据えるのは、コンビニとスーパー・ドラッグストアの一部の大手のみ
 - ドラッグストアやGMSでは新業態へチャレンジや新たな収益源の獲得等、収益確保の取り組みに関心
 - コンビニや大手スーパーの一部ではサステナビリティへの取組の重要性にも触れた

4. 支援策の活用



- 活用は限定的だが、DX化やIT導入に関連した助成金、人材確保のサポートへの呼び声が高い
- 店舗での新たな取り組みを推進するコンビニは、規制緩和等を望む声もあり

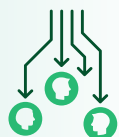
アンケートサマリ：店舗向け

1. 業績推移の実態



- 売上の減少や、人件費・水道光熱費等のコスト増の傾向は、店舗立地によらない共通の課題
- 中でも、首都圏の店舗は、コスト増加の影響を強く受ける
- 他方で、売上減は特に地方店舗で顕著。売上が落ち込んでいる郊外や地方店舗では、集客のための販促費用などの支出を店舗個別に増やすものの、十分な効果が得られずに更に収益が低下する悪循環に陥っている傾向

2. 人手不足の実態



- 足元では、コロナ禍での飲食店かにおける人材余剰を背景に雇用しやすくなったとの声もあるが、最低賃金の上昇による影響が大きく、雇用環境の悪化を示す企業が6割に上る
- 人手不足に対する対応はオーナーや社員、グループ内でのカバー等、既存人員の負担増による対応が中心で、抜本的な解決に繋がる打ち手は講じられていない

3. 店舗での取り組み



- 足元の経営悪化に対し、ドラッグストアを除く各業態で何かしらの独自の取り組みを実施
- 売上面では、店舗レイアウトやPOPの作成、商品ラインナップの工夫が中心
- 経費面では、廃棄・食品ロスの削減のための値引きに加え、人件費の削減にも取り組むが、デジタル化による業務量削減ではなく、短期的な業務量や人員削減にとどまる
- 人員確保に向けて独自の取り組みを行う店舗もあるが、いずれも広告や条件改善、労働環境改善等、コスト負担を要するため、限定的な規模の取り組みに留まる

4. 支援策の活用



- 支援策の活用は全体の3割程度
- 雇用調整や休業協力、コロナ関連などの助成金の活用が中心

アンケートの実施概要

概要

形式

- Web調査 (クロスマーケティング)

実施期間

- 2022/01/17~2022/02/21

凡例

CVS : コンビニ
SM : スーパーマーケット
DS : ドラッグストア
GMS : 百貨店
SC : ショッピングセンター

サンプル数

		寡占度 (上位10社)	A. 企業	B. 店舗・加盟店
CVS	大手 (1,000億円~)	97%	7	165
	中小 (1,000億円以下)	—	18	15
SM	大手 (1,000億円~)	33%	5	9
	中小 (1,000億円以下)	—	12	3
DS	大手 (1,000億円~)	37%	27	81
	中小 (1,000億円以下)	—	12	192
GMS/SC	大手 (1,000億円)	87%	27	3
	計		81	192



企業向け アンケート

1.業績推移の実態

- 売上の推移
- 支出の推移
- 収益の推移

2.課題認識と取り組み 実態

- 課題認識
- 取り組み内容
- 対応策推進の障壁

3.今後の見立て

- 事業環境の
見通し
- 重要な経営テーマ

4.支援策の活用

- 支援策の活用
実態
- 政府への期待

参考) 企業向け 設問表

項目	設問	回答形式
A. プロファイリング		
業態	1 運営されている店舗の業態は、どれに当てはまりますか	SA
売上規模	2 売上はどの程度ですか	自由回答
店舗数	3 運営されている店舗数をお答えください	SA
立地	4 店舗が立地するエリアはどちらですか。当てはまるものを全てお選び下さい	MA
B. 業績推移		
売上推移	5 売上はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間の長期での変化をそれぞれお答え下さい	SA
支出推移	6 支出はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間の長期での変化をそれぞれお答え下さい	SA
収益推移	7 収益はどのように増減しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間の長期での変化をそれぞれお答え下さい	SA
C. 課題認識と対応策		
課題認識	8 現在直面している課題として下記は当てはまりますか。当てはまるものを全てお答えください	MA
課題認識	9 具体的に、どのような事業環境が自社の課題として重要だと考えますか。特に影響が大きいものを3つお選びください	SA
課題認識	10 具体的に、どのような事業環境が自社の課題として影響が大きいと考えますか。ご自由にご記載下さい	自由回答
課題認識	11 事業環境の変化により、どのようなサプライチェーンへの影響がありましたか(例. 調達物流、配送)	自由回答
対策	12 直面している課題に対して、どのような対応策を講じていますか。当てはまるものを全てお選び下さい	MA
対策	13 課題への対応策として、特に強化されている取り組みは何ですか	自由回答
ハードル	14 課題への対応策を講じる上で、障壁となっていることはありますか。自由にご記載下さい	自由回答
D. 今後の見立て		
課題認識	15 今後の事業環境として、当てはまるものを全てお答えください	MA
重要テーマ	16 今後重要だと考える経営テーマは何ですか。当てはまるものを全てお選び下さい	MA
重要テーマ	17 今後重要だと考える経営テーマは何ですか。ご自由にご記載下さい	自由回答
E. 支援策		
支援策の活用	18 下記のうち活用されたことのある政府の支援策を全てお選びください	MA
支援策の内容	19 政府の支援策として期待することがあればお答えください	自由回答

回答企業のプロフィール

分類定義

- ① 業態

Q1 運営されている店舗の業態は、どれに当てはまりますか

• CVS:

• SM:

• DS:

• GMS/SC:

1.コンビニ

2.食品スーパー、3.総合スーパー

4.ドラッグストア

5.ショッピングモール、6.百貨店
- ② 規模

Q2 売上はどの程度ですか

• 大手: 1,000億以上

• 中小: 1,000億以下
- ③ 店舗数

Q3 運営されている店舗数をお答えください
- ④ エリア

Q4 店舗が立地するエリアはどちらですか。当てはまるものを全てお選び下さい

企業プロフィール

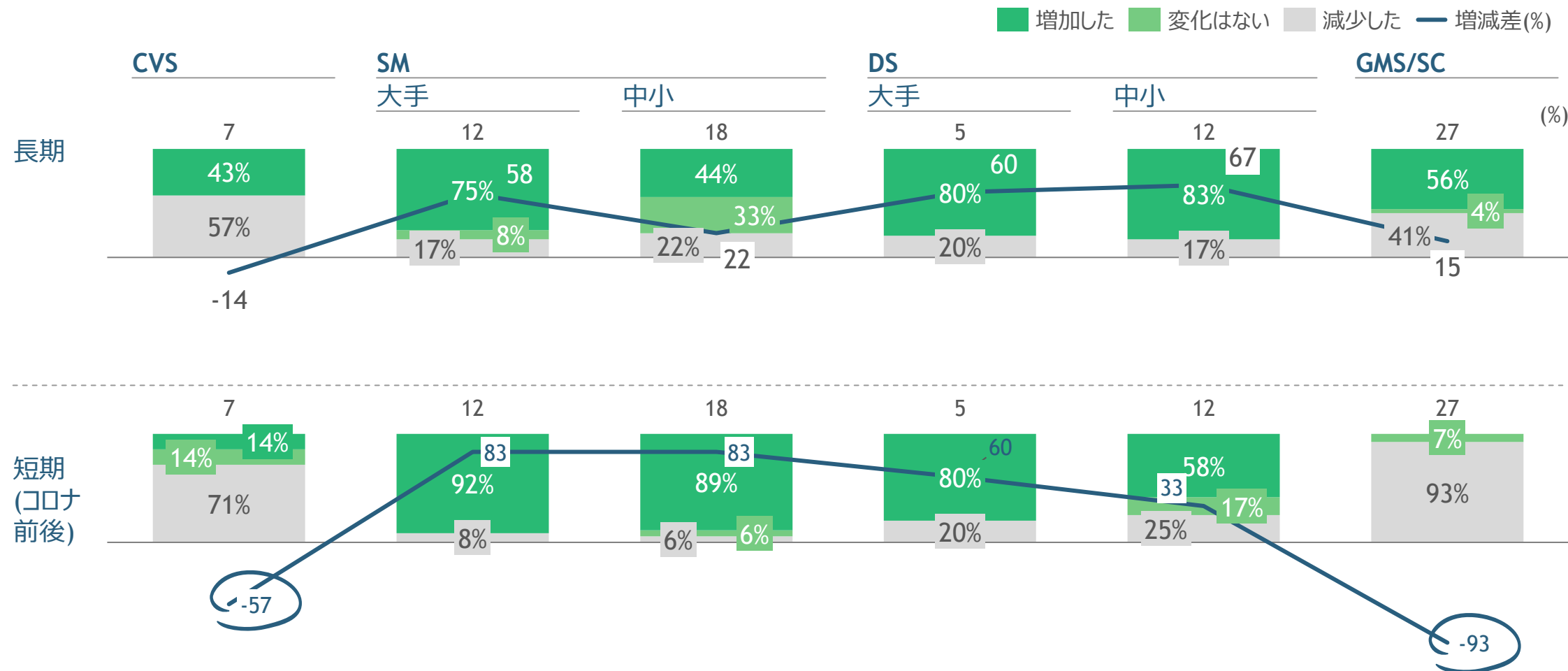
	① 業態	合計		② 売上規模						③ 店舗数		④ エリア	
				② 売上規模		③ 店舗数		④ エリア		1,000以上	1,000未満	全国	地域
				大手	中小								
CVS	1. コンビニ	7	7	5	2	6	1	7	—				
SM	2. 食品スーパー	30	25	8	17	—	25	2	23				
	3. 総合スーパー		5	4	1	—	5	1	4				
DS	4. ドラッグストア	17	17	5	12	3	14	4	13				
GMS/SC	5. ショッピングモール	27	26	1	25	—	26	1	25				
	6. 百貨店		1	1	—	—	1	—	1				
		81	81										

業績推移：売上

Q5売上はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間で長期の変化をそれぞれお答え下さい

CVSと、GMS/SCは、コロナ禍での売上減の影響を強く受けている企業が多い。

SMやDSは、売上は増加傾向にある企業が多く、コロナ禍においても殆どの企業で売上が伸長



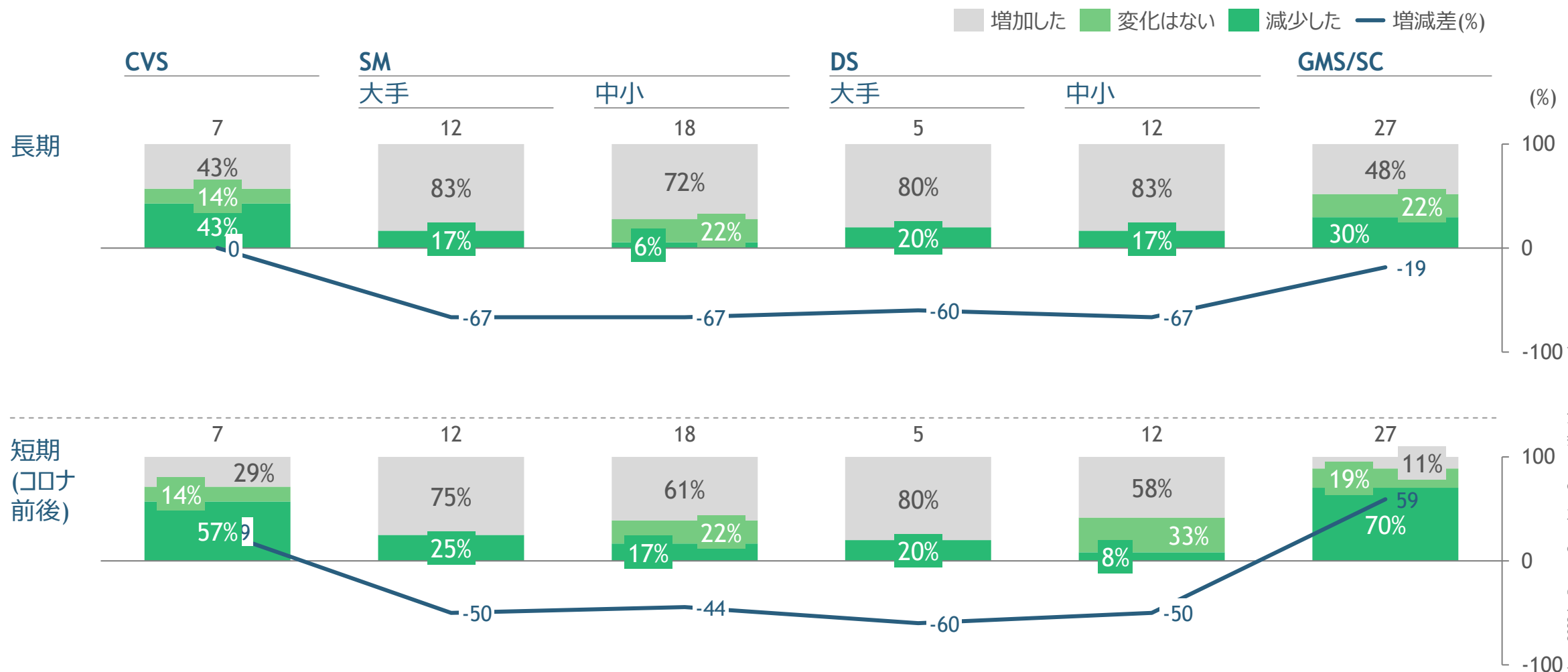
Note: 増減差=(増加したと回答された比率)-(減少したと回答された比率) 、Source: Web調査, BCG analysis

業績推移：支出

Q6支出はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間の長期の変化をそれぞれお答え下さい

コストは、全ての業態で、コロナ禍前より増加傾向にあった企業が多い

コロナ禍で売上が減少したCVSとGMSでは、支出も併せて減少した企業もあるが、SMやDSでは殆どの企業で支出は増加



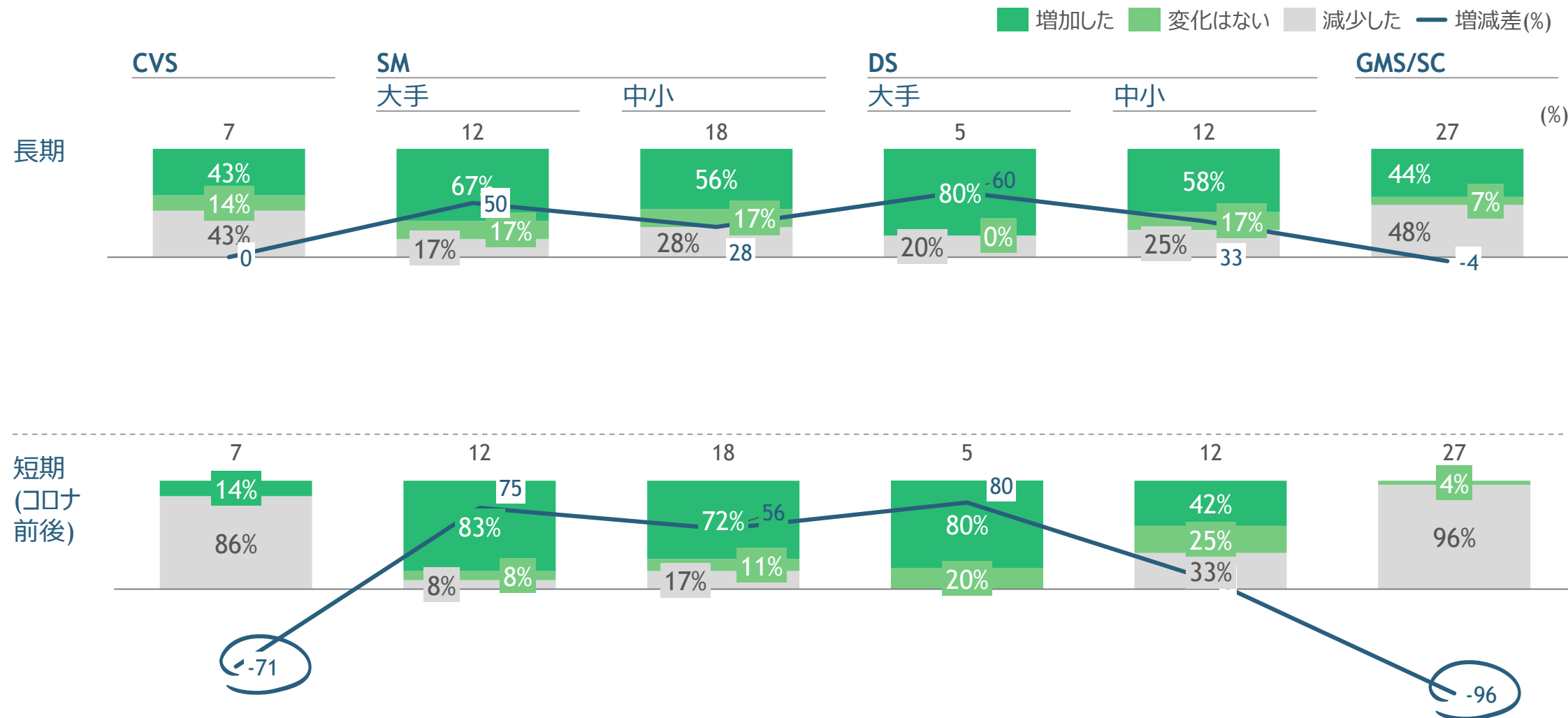
Note: 増減差=(減少したと回答された比率)-(増加したと回答された比率) 、Source: Web調査, BCG analysis

業績推移：収益

Q7収益はどのように増減しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間での長期の変化をそれぞれお答え下さい

結果として、売上が増加しているSMとDSでは、収益も伸長する企業が殆ど。

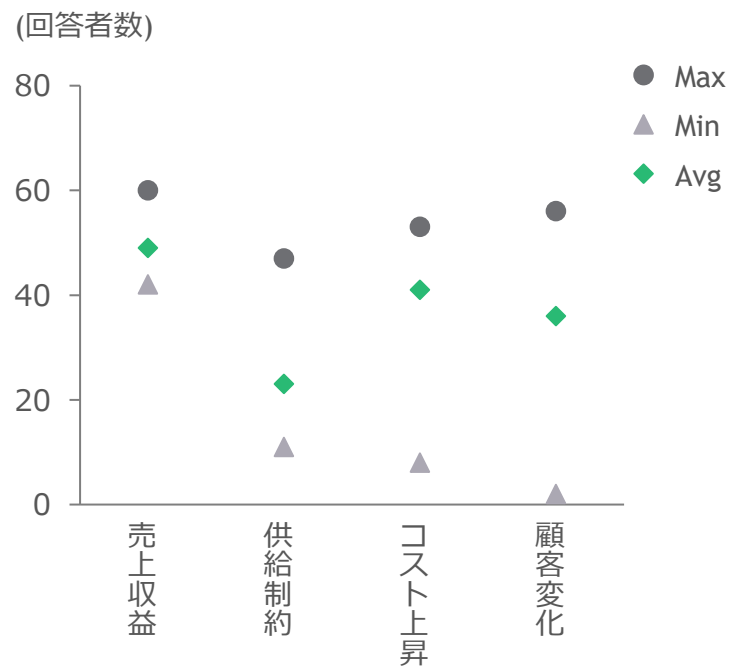
一方で、CVSやGMSはその大半が収益減に直面している



Note: 増減差=(増加したと回答された比率)-(減少したと回答された比率) 、Source: Web調査, BCG analysis

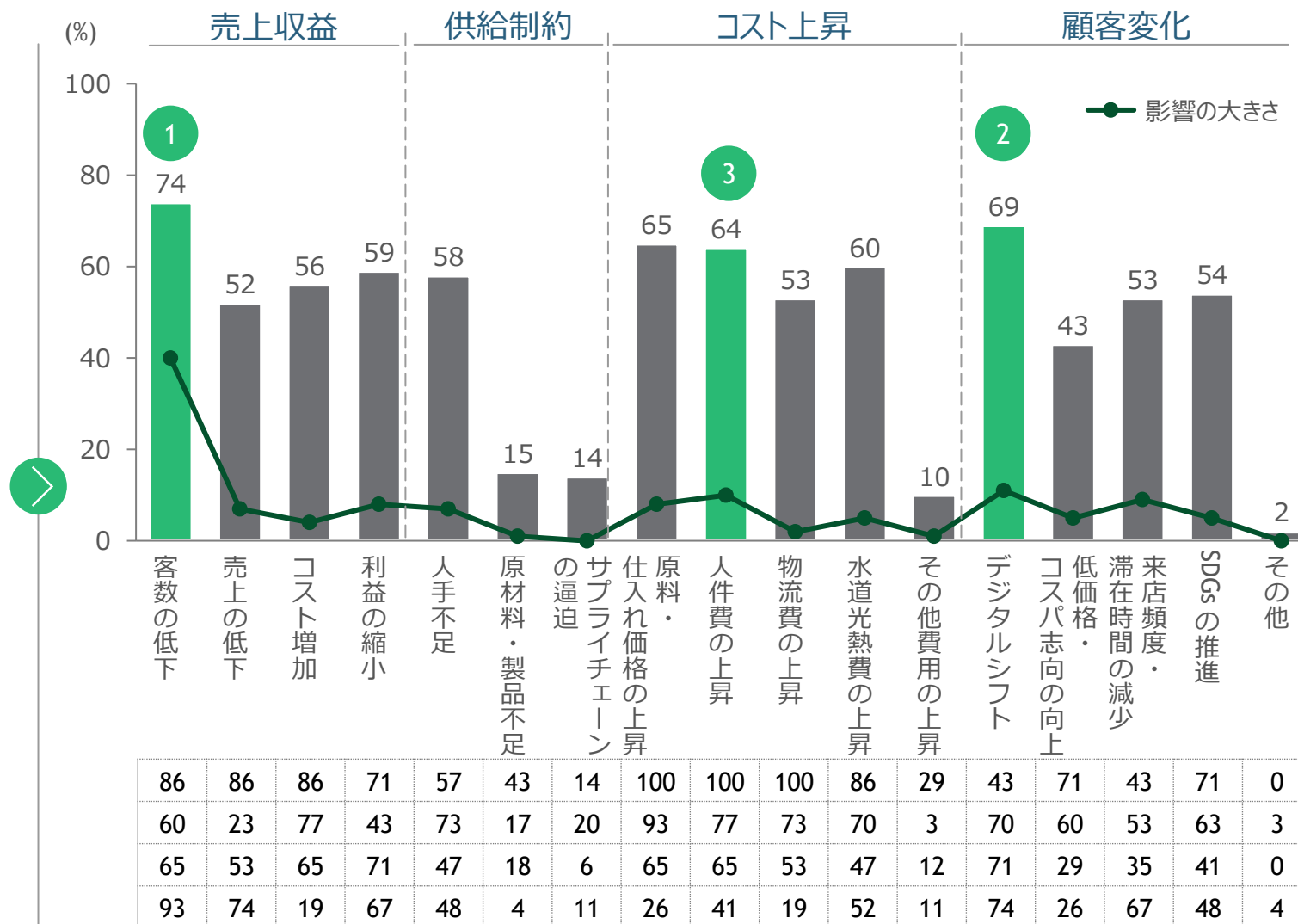
現状課題 (全体)

客数の減少を背景とする収益減を課題にあげる企業が最も多い。次いで、顧客のデジタルシフト、人件費を始めとするコスト上昇が課題視されている



CVS	82	38	83	46
SM	51	37	63	50
DS	63	24	48	35
GMS/DC ¹	63	21	30	44

Q8,9 現在直面している課題はなにか、特に影響の大きい3つはどれか



事業環境の課題

Q10 具体的に、どのような事業環境が自社の課題として影響が大きいと考えますか(自由回答)

CVSは、都市部や繁華街立地の店舗の客数減少が大きな課題。SMやDSは、店舗間の競争激化に加えて、地方SMを中心に、高齢化や人口減少の影響の大きさも挙げられた。GMS/SCは、客数減による業態の在り方を課題視する企業が多い

業態横断の回答率

	CVS	SM	DS	GMS/SC
1 顧客の買い方の変化	50% コロナ禍での消費者の買い方や人流変化による来店数の減少	7% 地方部を中心とする高齢化や人口減、他業種も含めた競争環境の激化	37% コロナ影響により変動の大きい顧客ニーズへの対応と、コスト増加の負担	27% 急速な消費者離れによる現状の業態・事業モデルの行き詰まり
2 コロナ禍の人流変化による客数影響	50% 週末の行楽の減少に加え平日のオフィスへの出社の減少により都心部のオフィス街や繁華街に立地する店舗の売上が減少	7% コロナによる客数減少(地方中小) 外出自粛(大手)	19% コロナ商材で繁忙だった時期の反動に対する対策、店舗での営業施策 客数、買上げ点数の減少(地方中小)	19% 新型コロナウイルス感染拡大に伴う来店客数の減少 鉄道乗降者数の減少
3 コスト増加による負担	30% 原材料費の高騰 店舗数の減少に伴い、物流コスト等が増大している	10% 電気代の上昇や最低賃金引き上げ	25% 人件費増、キャッシュレス手数料、物流費用、水道光熱費などのコスト増要因が多く、削減余地がない(都市中小)	4% 原材料、水光熱費コスト上昇も売上が増加しないこと
4 競争環境の激化	—	17% 他業態であるドラッグ、大手の小規模店舗の進出(との競争激化)	19% 競争の激化(店舗数の増加とECの増加)	—
5 高齢化・人口減少による影響	—	28% 少子高齢化、人口減少に伴う売上減少 過疎化が進み、商圈人口が激減している(地方中小)	—	7% 地域の高齢化の進展に伴う既存顧客の減少、及び若年層・新規顧客の伸び悩みにより客数の減少
6 人手不足	17% 人手不足	17% コロナによる人手不足	13% 人材不足のため、従業員を正社員化していかなければいけないこと	—
7 業態の行き詰まり・事業モデルの転換	—	—	6% 業態としてのマーケット飽和に対する新たな成長余地の確保(大手)	30% (長期での)不動産賃貸事業の今後の在り方/SCにおけるリアルとEC融合をこのコロナ禍でどのように考えていけるか
8 DXへの対応	—	7% 業界再編統合DXにむけた投資環境整備	6% 消費行動の変化対応、開発、そのためのデジタル活用やサービス開発(大手)	7% DX化に伴う経営シフト

Note: 回答数: CSV=6, SM=29, DS=16, GMS/SC=27、Source: Web調査, BCG analysis

サプライチェーンの影響

Q11 事業環境の変化により、どのようなサプライチェーンへの影響がありましたか (例: 調達物流、配送)

CVS、SM、DSはいずれも、エネルギー価格の上昇に伴う物流費の高騰、仕入れ価格の上昇などの影響を多くの企業が受けている

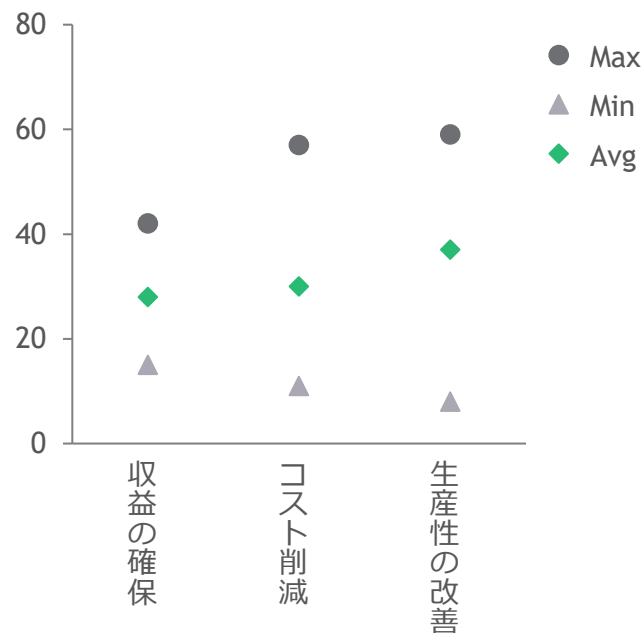
	CVS	SM	DS	GMS/SC
	物流費高騰、コロナによる混乱や遅延の影響	物流費高騰や、自社の物流体制の不足による影響範囲の大きさ	需要の変動とサプライチェーンの混乱による供給量のコントロールの難しさ	他業態比ではサプライチェーンの影響は僅少
① 物流費の高騰	86% 原材料・エネルギー価格上昇に伴う商品仕様の見直し グループ全体での物流拠点の統廃合などを行い、できる限りのコストを吸収していきたい	28% 配送料の増加、(物流費の高騰を背景に) 自社物流体制が無いことによる経費圧迫 →PB製品の取組の脆弱化 物流コストの増大	31% 物流、配送費の高騰 小売レイヤーの物流費に関しても若干ではあるが値上げの傾向(大手)	4% 配送料金の増加
② サプライチェーンの混乱による遅延・供給制約の発生	17% 輸入品の調達遅延に伴うアイテム削減 海外調達している食品原材料や店舗の建築資材等において、原産国のロックダウンにより供給が大幅に遅延が一部で発生	10% 物流の停滞 採用難への対応のため自社物流機能の省力化(大手)	25% 商品によっては供給過剰、商品によっては供給過少、どちらもある 原材料先がロックダウンしているため入荷未定ということがある	7% テナントにおける海外生産拠点 (東南アジア諸国)のロックダウンによる商品供給不足
③ 原料・仕入れ価格の上昇	17% 原材料・エネルギー価格上昇に伴う商品仕様の見直し	14% コスト上昇 仕入れ力の弱体化(地方中小)	19% (物流、配送費の高騰に纏わる)それに纏わる仕入れ値の高騰 原価高騰を理由にメーカーからの納入価改定の要請が始まりつつ(大手)	—
④ EC対応等の需要増による対応	—	10% 自社内物流センターやプロセスセンターの充実	—	22% テナントの物流ニーズへの適応ができていない (高さ制限、荷捌場がない等) ECの台頭により、リアル店舗のショールーム化、通販の拡大による店舗の撤退
⑤ 特になし	—	15% 特になし	19% 特になし	52% 特になし

課題に対する対応策 (全体)

環境変化への対応策として、取り組みが出来ている企業は多くない。コスト増に対する販管費の削減、業務プロセスの見直しなど短期策が中心

Q12直面している課題に対して、どのような対応策を講じていますか。当てはまるものを全てお選び下さい

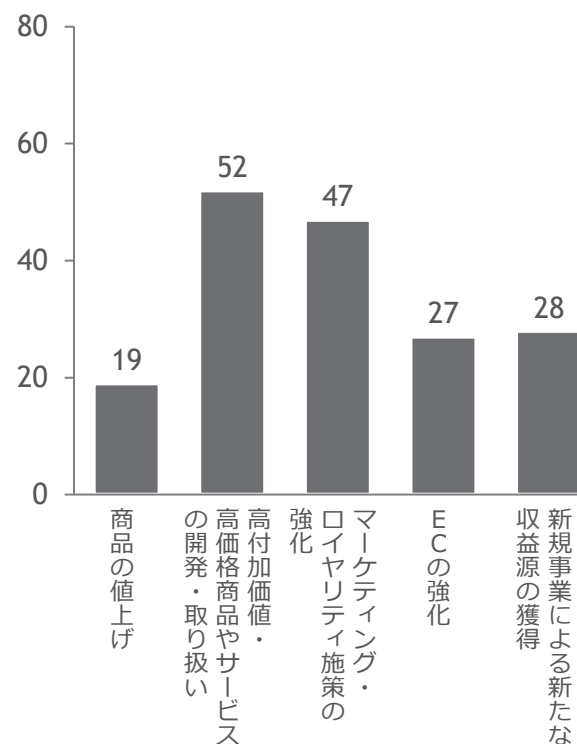
(回答者数)



CVS	43	54	67
SM	38	43	51
DS	35	39	39
GMS/DC	28	23	37

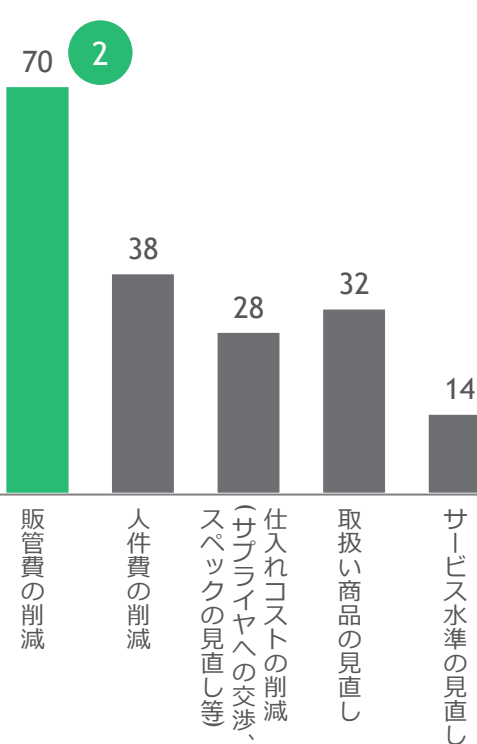
(%)

収益の確保



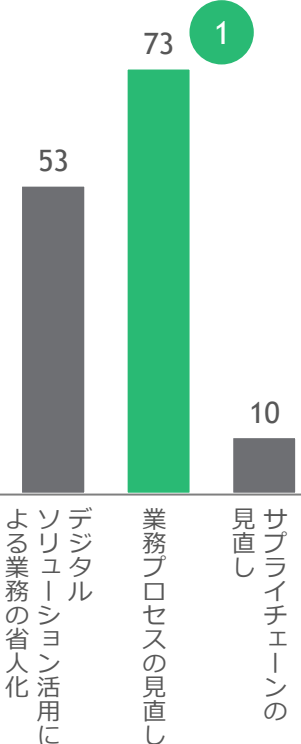
43	57	43	29	43
27	77	43	33	10
18	47	53	29	29
4	26	48	19	44

コスト削減



86	71	71	29	14
73	37	43	50	13
76	47	24	35	12
59	26	4	11	15

生産性の改善



86	100	14
60	77	17
41	71	6
44	63	4

強化している取り組み・対応策

Q13 課題への対応策として、特に強化されている取り組みは何ですか

省人化のためのDX・インフラ整備に力を入れている企業が多い。また、顧客のロイヤリティ獲得のためのマーケティングも、各社が取り組み事項としてあげる。CVSは、商品の価値向上、地域密着の強化や顧客体験のDXなど、網羅的に推進

業態横断の回答率

	CVS	SM	DS	GMS/SC
	商品・サービスの価値向上を中心に、幅広い取り組みを推進	省人化のためのDXや業務の見直し、PBの強化などに取り組み	マーケ・ロイヤリティ強化と、DX/業務見直しによるコスト削減に注力	省人化に取り組みつつ、マーケ強化や既存ビジネスモデルの見直しに注力
1 省人化のためのDX推進・インフラ整備	50% 店舗の省人化や省力化を進めることで、経費の削減を進めている	40% 省人化のための、自動発注の検討、セミセルフレジ導入、仕入れ提携DXへの投資	19% あらゆる業務に対するデジタル化への移行	15% 業務のデジタル化推進
2 マーケティング・CRMの強化	17% 需要の変化対応及び差別化・高付加価値商品の開発とマーケティング連動	10% お取引様との販売促進等のご協力販促のデジタル化	25% 顧客の困り込み施策 ロイヤルカスタマーへの特典強化	15% ロイヤリティ施策の強化 テナント商店会と連携した効果的な販促
3 商品・サービスの強化	50% 需要の変化対応及び差別化・高付加価値商品の開発とマーケティング連動	15% PB強化	—	—
4 業務量・プロセスの見直し	17% 物流の合理化、調達先の見直し	15% 人的生産性の向上	19% 業務の単純化へのオペレーション	7%
5 人材確保・育成	17%	10%	6%	—
6 地域密着の強化	17% 地域の事情や特性を考慮した品揃えやサービス。地域別メニューや原材料活用による地域経済への貢献も自治体と連携	5% 出店地域の経済の活性化、社会との連携	—	4%
7 業態の見直し	17%	—	—	7%
8 コスト構造の見直し	—	5%	13%	11%
9 顧客体験のDX	17% DXによるお客様への新たな価値の提供を行い、売上の向上を目指している	—	6% ECと店舗機能の連携強化	4% デジタルサイネージ導入やデジタルビジョンなどのDX分野
10 新規事業の強化	—	—	6% 新規事業への取組と既存事業連携	11% 新規事業の検討、協業可能性の模索
11 サステナビリティ対応	—	—	—	4%

対応策推進の障壁

Q14 課題への対応策を講じる上で、障壁となっていることはありますか

対応策を推進するに辺り、CVSは特にコスト増による利益の逼迫や人手不足を障壁にあげる。また、デジタル化や新事業を推進するための新たな人材が不足していることも、各業態での課題となっている

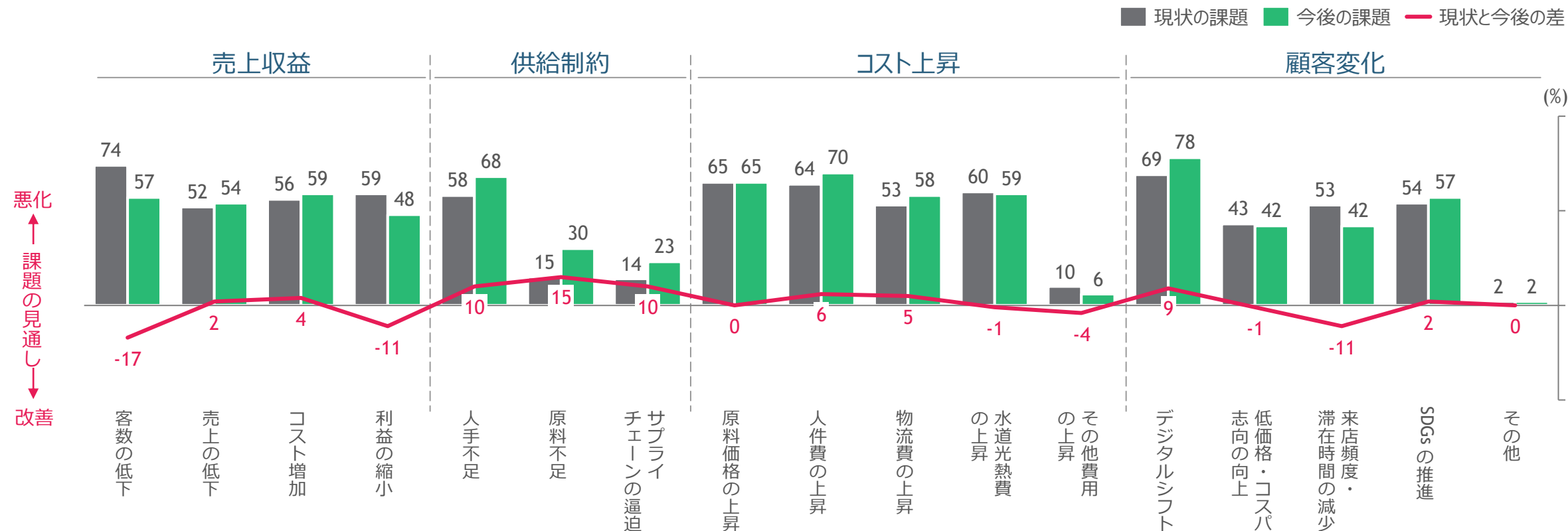
	CVS	SM	DS	GMS/SC
① コスト増による利益（投資原資）の逼迫	80% 燃料費や人件費の高騰により収益改善が困難との声 商品の原材料やエネルギー等が継続して上昇しているが、価格転嫁が難しい。パートタイマーの人件費が継続的に上昇しているが、売上が上昇していないため吸収に苦慮	10% "コスト上昇"	33% 事業環境変化への対応と、それを推進する体制の構築に課題 コスト、費用、採算性	4% 業態・事業モデル転換のための人材、予算などに苦慮 —
② 人手不足	80% 人手不足の再燃に伴うコストの高騰	10% 生産年齢人口の減少、人手不足	—	8% 経費の削減には限度がある
③ デジタル・新事業を推進する人材不足	20% DX推進において、専門人材の確保や育成に苦慮	25% 専門人材の確保、ITやデジタル化による生産性の向上が理解されない層に対する対応	26% 専門知識を持った人員の不足 従来成功事例(の反映できなさ)	17% 策を講じられる人材の確保
④ 消費者の意識・購買マインドの低迷	20% コロナ禍による経済活動の制限、それに伴う個人消費の減速	—	—	13% コロナウィルスの感染拡大による消費マインドの低迷、インバウンドの逸失
⑤ 新たな施策の推進・意思決定の難しさ	—	10% 生産性向上・販売力強化の取組効果が顕在化しにくい	21% 収益への影響が短期的には見込めないこと スタッフ間の取り組みに対する温度差	13% 過去、実施していた施策を環境に合わせて変えていくこと 先行きが不透明な中での決断に苦慮
⑥ 取り組み予算の確保の難しさ	—	10% システム導入時のコスト	—	13% 金、予算
⑦ 規制	—	—	7% "規制"	4% コロナ感染症の拡大による販売促進事業(集客イベント等)に対する制約、自粛

Note: 回答数: CSV=5, SM=20, DS=15, GMS/SC=24、Source: Web調査, BCG analysis

今後の見立て (全体)

Q15今後の事業環境として、当てはまるものを全てお答えください

客数の減少は、引き続き課題としながらも、現状よりは一定回復する見込みを示す。他方で、人手不足や原料・サプライチェーンの逼迫やコスト増、人件費の上昇は、引き続き影響が強まる見通し。デジタルシフトの傾向も継続見込み



CVS	29	29	100	29	86	86	29	100	86	86	86	14	86	71	43	71	0
SM	67	60	77	50	80	37	33	90	90	87	70	3	83	53	33	67	0
DS	59	35	53	41	47	18	18	65	59	53	41	6	65	35	53	35	12
GMS/SC	52	67	33	56	63	15	15	30	52	22	52	7	78	26	44	56	0

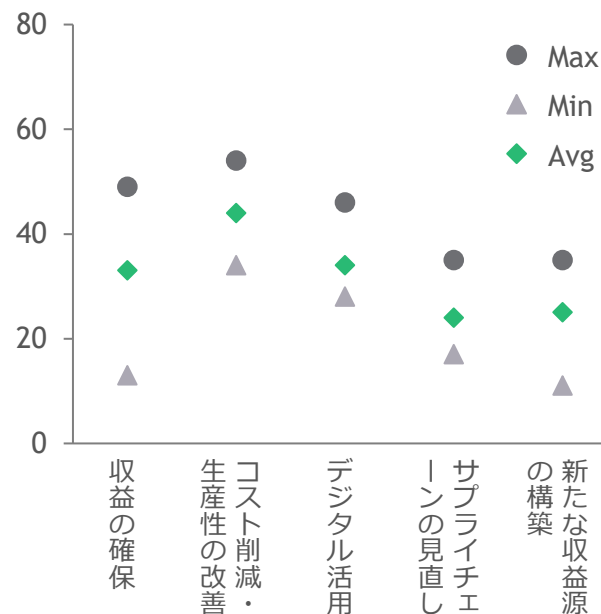
Note: n=81; 現状との差分: (現状の課題感) - (今後の見立て) 、Source: Web調査, BCG analysis

重要な経営テーマ (全体)

業務の見直しを重要テーマとする声が最も大きい。次いで、DX活用による生産性改善や、マーケティング・ロイヤリティ施策の強化、アプリの積極活用、商品・サービス開発による収益確保も業態問わない重要テーマ。SC・サステナビリティの取組は差が大きい

Q16 今後重要だと考える経営テーマは何ですか

(回答者数)



CVS	55	80	57	50	48
SM	40	61	44	41	28
DS	49	55	54	28	29
GMS/SC	32	39	28	14	32

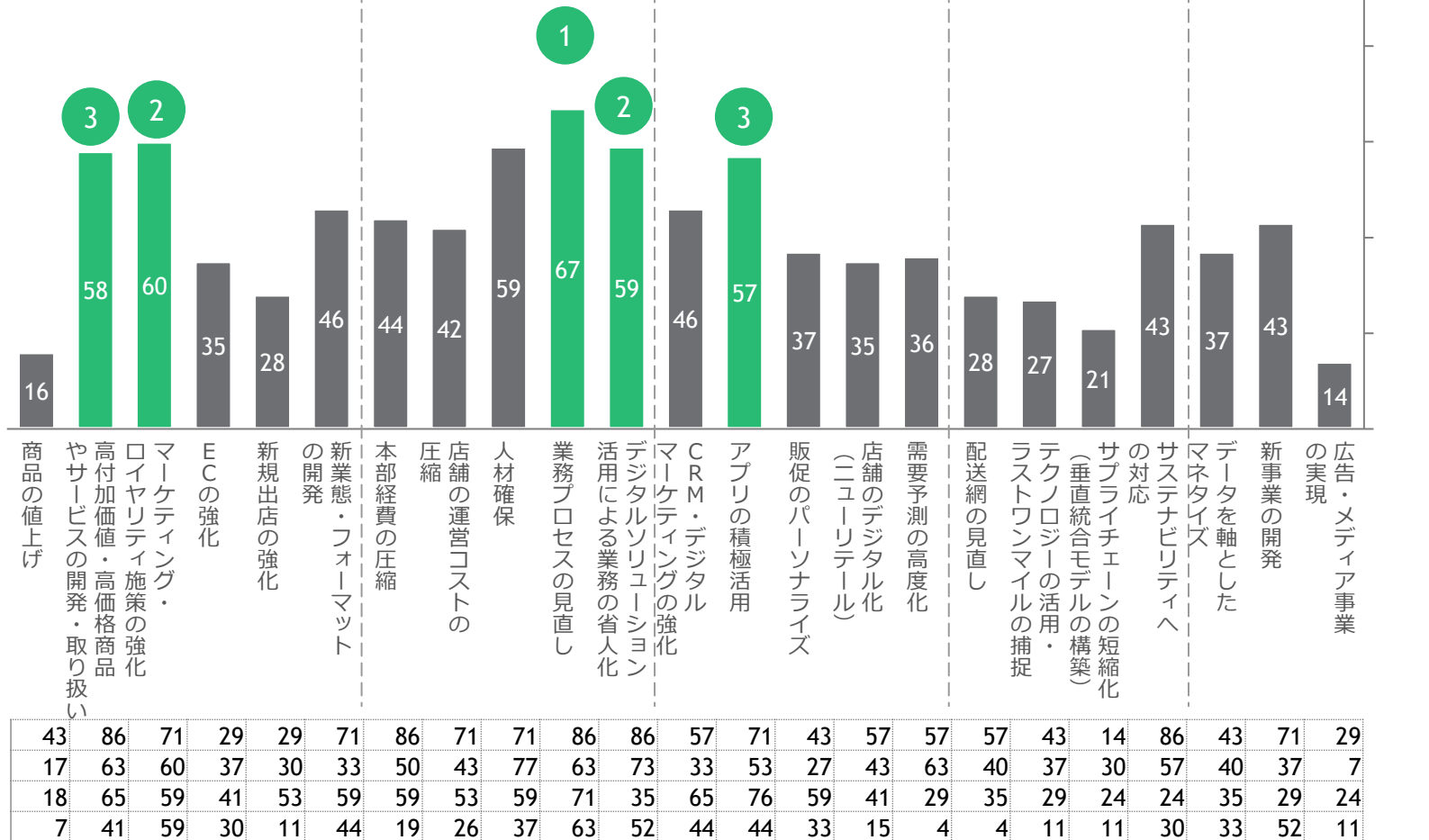
収益の確保

コスト削減

デジタル活用

サプライチェーン見直し

新たな収益源 (%)



重要な経営テーマ

Q17 今後重要だと考える経営テーマは何ですか

個別回答では、CVSは幅広いステークホルダーを意識したビジネスの構造の見直しを重要テーマと掲げる一方で、SMは生産性の向上や、既存事業の価値の向上による競合との差別化に主眼を置く。DSやGMS/SCは、新業態や新たな収益源の確保を重要テーマとして掲げる

業態横断の回答率

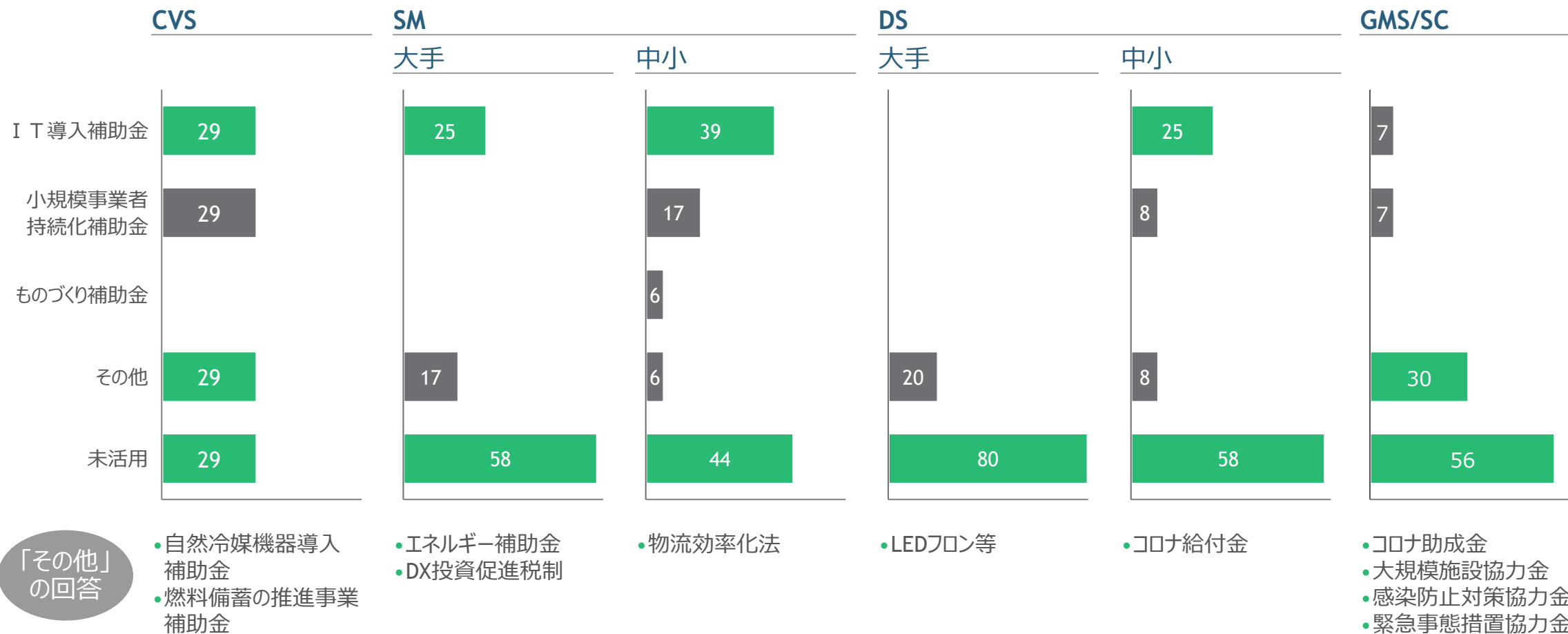
	CVS	SM	DS	GMS/SC
	DX化やローカライズ、環境や顧客ニーズに即したビジネス構造の見直し	生産性の向上や、既存事業の価値の向上による競合との差別化	新規事業や新業態開発と、変化を推進する人材の確保	従来の業態以外からの収益確保、価値提供の在り方を模索
① 新たな事業・収益源の構築	20% お客様、加盟店、取引先、地域社会、自社、株主それぞれに価値を提供できるようなビジネスを継続するための構造改革や新たなチャレンジを行うこと	—	40% 新規事業の発掘、新業態・店舗フォーマットの開発	38% 地域、お客様を鑑みた新たなビジネススタイル構築。SCの先行き不安や事業プラットフォームポートフォリオの偏りから、新規事業の確立とその収益性の確保が最大のテーマウィルスに負けない収益の新たな軸
② ビジネスモデル・システムの変革	40%	5% 基本の徹底・土台作りと持続可能な取り組み	20% ドラッグ・調剤併設モデル見直し、個店経営とチェーン経営の統合	17%
③ DXの推進	20% データ活用を基盤としてDX推進によりパーソナライズ化を推進し買物しやすい環境提供	10% DX採用により属人化された仕組みを是正し、店舗・本社人時数の見直し	13% 店舗及び本部オペレーションのデジタル化	13% DXによるサービス革命
④ コスト削減・効率化の強化	—	25% 生産性向上、企業体力の強靱化業務の合理化	14% 販管費の削減	8% デジタル化による業務の効率化
⑤ マーケティングの強化	20% DX推進によりパーソナライズ化を推進し買物しやすい環境の提供を進める	10%	7% 顧客囲い込み(強化)	4% いかにリアルSCの魅力を伝えていけるか
⑥ 既存事業の価値の向上	—	20% 差別化、独自性の強化、利用者の利便性強化、付加価値の追求	7% 付加価値商品の販売	8% 魅力的な街づくりと施設価値向上
⑦ 人材確保・育成	—	20% 人材の確保	20% 人材育成 優秀な人材確保	8% 社員の意識変革
⑧ 地方の強化	20% 店舗のローカライズ化を推進し、個店ごとに地域に根差した経営を目指す	5% 地域に必要とされる企業であること	—	13% 地域、お客様を鑑みた新たなビジネススタイル構築
⑨ サステナビリティへの対応	—	10% sdgsの対応	7% 利便性と労働環境	8% DXや環境問題への対応

Note: 回答数: CSV=5, SM=20, DS=15, GMS/SC=24、Source: Web調査, BCG analysis

政府支援策の活用状況

Q18活用されたことのある政府の支援策を全てお選びください

いずれの業態でも未活用も多いが、IT導入補助金等一部の助成金は活用率が高い



政府支援策の期待

Q19政府の支援策として期待することがあればお答えください

今後の期待としては、DXに向けた投資やコスト増に対する助成金、経済活性化策を上げる声が多い。
 また、新たな取り組みを推進するCVSでは、規制緩和や、社会インフラとしての人材確保サポートなどを望む声もある

業態横断の回答率

	CVS	SM		DS		GMS/SC
		大手	中小	大手	中小	
1 投資・コスト増の助成金		13% DXにむけたデジタル投資補助	33% 中小は未導入なITが多いが大手目線で古いと判断され補助金が出ず苦しい		17% エネルギー・燃料費の補助 小売業支援継続	21% withコロナにおける助成金制度の充実 デジタル投資への支援
2 経済活性化策		38% 消費マインドの喚起策 耐久消費財だけでなく、日用品・サービスの需要喚起策	8%		25% 景気拡大策	21% GO TO等観光需要の喚起
3 税制優遇			17% 食料品消費税減税	25% 条件付きでの法人税の減税	17% 法人税ならびに消費税軽減による消費活性化 借入金の利息低減	13% 固定資産税減税 売上低迷期の道路占用料の減免対応
4 規制緩和	40% キャッシュレス推進に伴う収納代行業務、無人販売店における「たばこ・酒」の販売規制の聖域なき改革		8%			
5 人材確保支援	40% 社会インフラを担っている業種と認識しており、人材確保サポート (外国人材含め)		17% 雇用助成金の拡充 サブビジネスやテレワークの制度化を進め、地方の企業に対する専門人材の斡旋、供給		8% 派遣労働者の活用に対する支援	
6 その他		38% 気候変動に対する施策への支援原料高の緩和政策	原料高の緩和政策 SDGs推進の補助金	25% 太陽光発電 (特にペロブスカイト)、SDGs関連品	17%	17% 新規事業参入に対するヒト・モノ・カネ・ノウハウの支援



店舗向け アンケート

1.業績推移の実態

- 売上の推移
- 支出の推移
- 支出の内訳の推移
- 収益の推移

2.人手不足の実態

- 人員確保の状況
- コロナ禍による影響
- 最低賃金の引き上げによる影響
- 人手不足に対する店舗での対応

3.店舗での取り組み

- 店舗独自の取り組み有無
- セルフレジの導入状況
- 売上向上のための取り組み内容
- 経費削減のための取り組み内容
- 人員確保のための取り組み内容

4.支援策の活用

- 支援策の活用有無
- 活用経験のある支援策

設問リスト 店舗

項目	#	設問	回答形式
A. プロファイリング			
業態	1	運営されている店舗の業態は、どれに当てはまりますか	SA
規模	2	運営されている店舗ブランドはどれに当てはまりますか	SA
エリア	3	店舗が所在する都道府県はどこですか。複数運営されている場合は、最も売上・店舗数の多い場所を選択	SA
立地	4	店舗が立地するエリアは、どれに当てはまりますか。複数運営されている場合は、最も売上・店舗数の多い場所を選択	SA
立地②	5	店舗が立地するエリアの市区町村の人口は、どれに当てはまりますか。複数運営されている場合は、最も人口の多い場所を選択	SA
面積	6	店舗面積は、どれに当てはまりますか。複数運営されている場合は、最も売上の多い場所を選択してください。	SA
B. 業績推移			
売上推移	7	売上はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間の長期での変化をそれぞれお答え下さい	SA
支出推移	8	支出はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間の長期での変化をそれぞれお答え下さい	SA
支出推移の内訳	9	コロナ禍で、各費目はどのように増減しましたか	SA
支出推移の内訳	10	過去10年間では、各費目はどのように増減しましたか	SA
収益推移	11	収益はどのように増減しましたか。コロナ前後の短期での変化と、過去10年間の長期での変化をそれぞれお答え下さい	SA
C. 人手不足について			
現状	12	現在人員は十分に確保できていますか	SA
変化	13	コロナの影響により、従業員の雇用のしやすさに変化はありましたか	SA
変化	14	最低賃金の上昇により、従業員の雇用のしやすさに変化はありましたか	SA
対策	15	雇用が難しくなったと回答した方にお伺いします。店舗においてどのように対応していますか。対応について自由にご記載下さい (例:他店舗からの派遣、作業量やオペレーションの見直し、営業時間の見直し)	自由回答
D. 店舗単位での工夫・取り組み			
取り組みの有無	16	(チェーン全体や本部主導の取り組みとは別に)店舗として独自の取り組みを行っていますか	SA
取り組みの有無	17	セルフレジ、またはセミセルフレジを店舗に導入していますか。	SA
取り組み内容	18	店舗において売上増のために、どのような取組みを行っていますか。自由にご記載下さい(例: 陳列やレイアウトの工夫、サービス・イベントの活用)	自由回答
取り組み内容	19	店舗において経費削減のために、どのような取組みを行っていますか。自由にご記載下さい(例:販売促進におけるIT活用、省エネルギー対策)	自由回答
取り組み内容	20	店舗において人員確保のために、どのような取組みを行っていますか。自由にご記載下さい(例:募集時間帯の細分化、派遣会社の活用/紹介先を工夫)	自由回答
支援策の活用	21	店舗において政府の支援策を活用したことはありますか	SA
支援策の内容	22	店舗において活用している支援策の内容をご記載下さい	自由回答

回答店舗のプロファイル

分類定義

- ① 業態
Q1 運営されている店舗の業態は、どれに当てはまりますか
・ 企業向けと同様
- ② 立地
Q3店舗が所在する都道府県はどこですか
Q5店舗が立地する市区町村の人口は、どれに当てはまるか
・ 首都圏:
- Q3: 1都6県, Q5: 3.10~50万人,4.50万人以上
・ 郊外
- Q3: 1都6県, Q5: 1.~1万人,2.1~10万人
・ 地方都市:
- Q3: 1都6県以外, Q5: 3.10~50万人,4.50万人以上
・ 地方:
- Q3: 1都6県以外, Q5: 1.~1万人,2.1~10万人
- ③ エリア
Q4店舗が立地するエリアは、どれに当てはまりますか。
・ 1.住宅街、2.オフィス街・繁華街、3.郊外、4.その他
- ④ 店舗面積
Q6店舗面積は、どれに当てはまりますか。複数運営されている場合は、最も売上の多い場所を選択してください
・ 1.100m²未満、2.100m²~1000m²未満、3.1000m²以上

店舗プロファイル

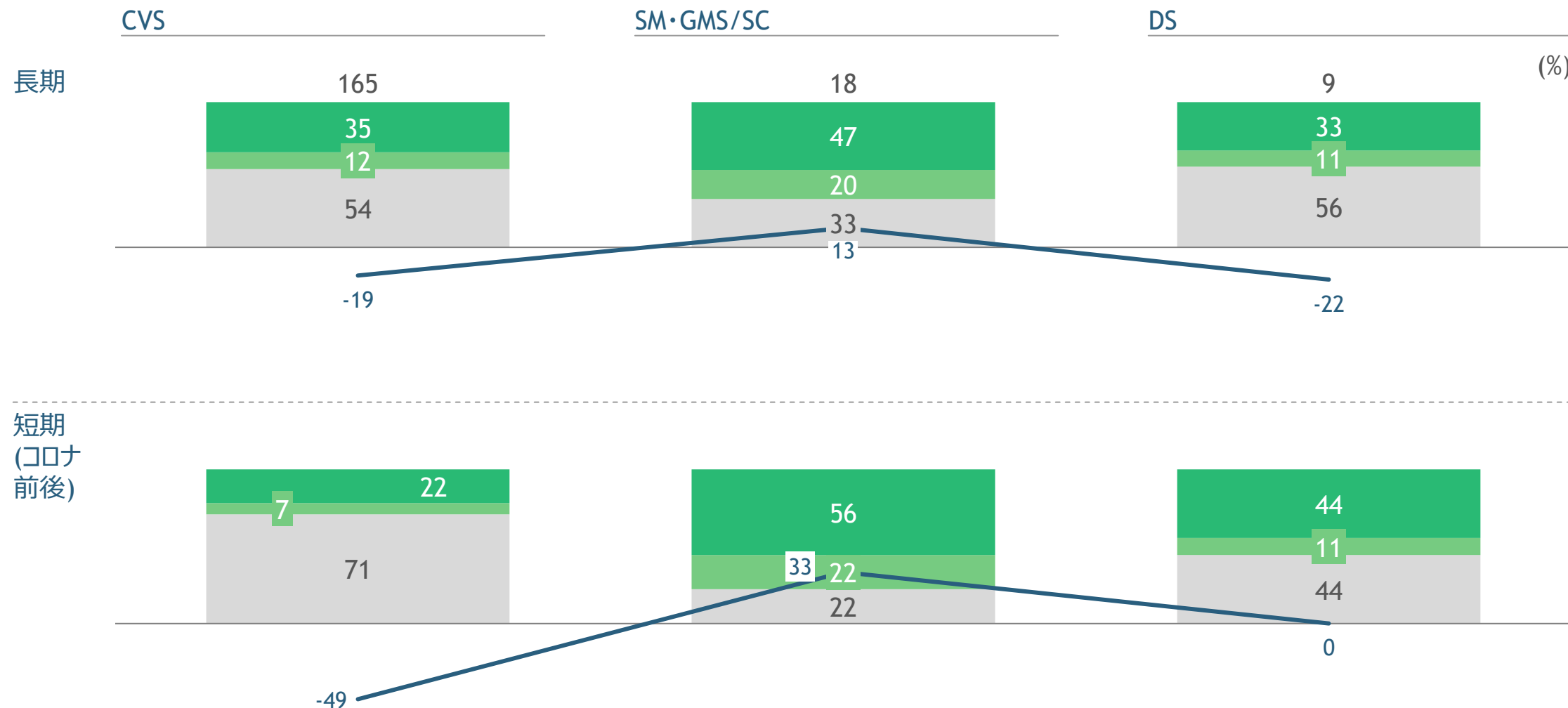
	② 立地	合計		③ エリア				④ 店舗面積		
				住宅街	オフィス街	郊外	その他	~100m ²	~1,000m ²	1,000m ² ~
CVS	首都圏	165	33	16	7	7	3	6	27	—
	郊外		17	8	3	6	—	4	13	—
	地方都市		68	38	13	11	6	14	52	2
	地方		47	21	4	19	3	10	36	1
SM・GMS/SC	(SM)	18	15	7	1	6	1	1	6	8
	(GMS/SC)		3	1	2	—	—	—	1	2
DS	-	9	9	3	—	6	—	1	4	4
		192	192							

業績推移：売上（業態別）

SM・DSでは短期的な売上増加傾向がみられる一方、CVSは減少傾向が強い。長期的には、SM・GMS/SCで増化傾向を示す店舗が半数前後

Q7売上はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、開店時から現在までの長期での変化をそれぞれお答え下さい。

■ 増加した ■ 変化はない ■ 減少した — 増減差(%)



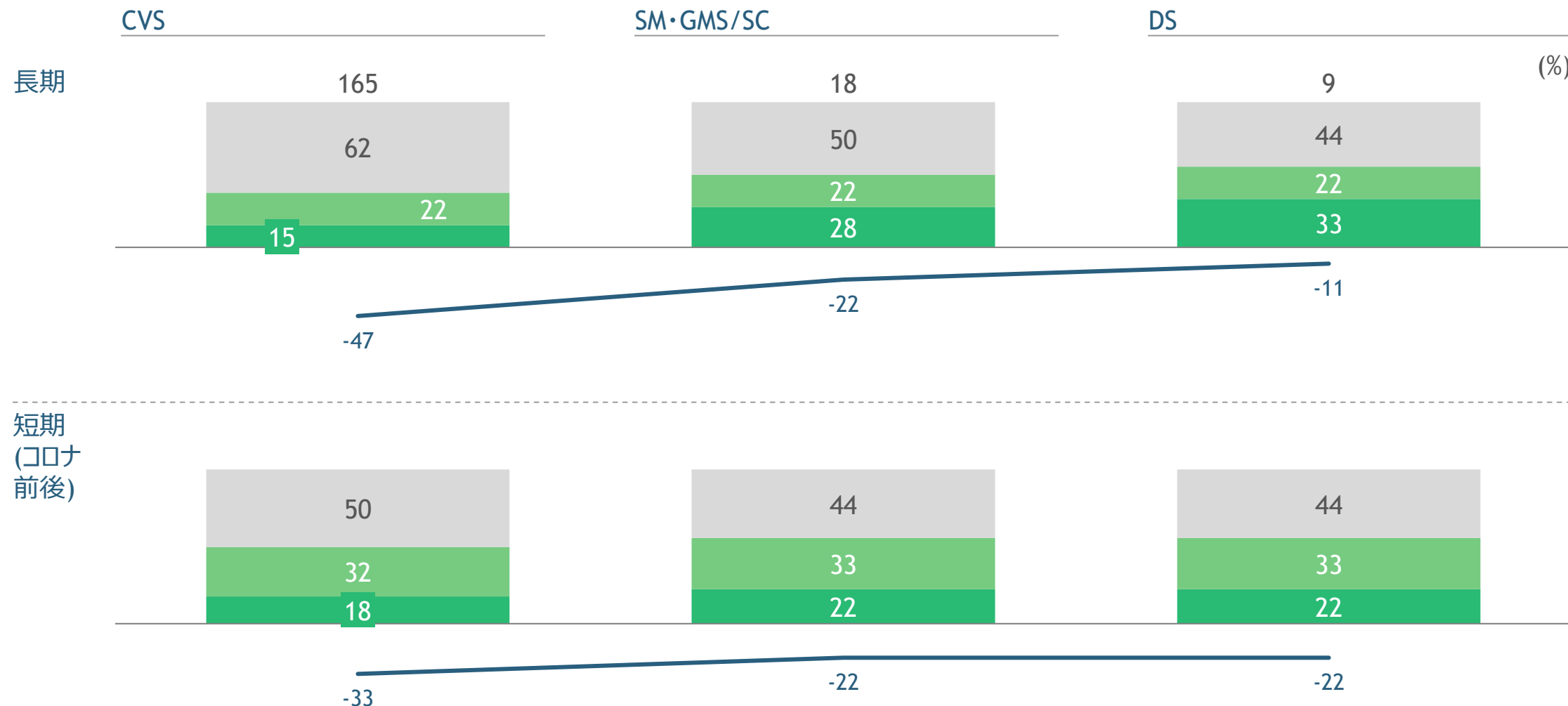
Note: 増減差=(増加したと回答された比率)-(減少したと回答された比率) 、Source: Web調査, BCG analysis

業績推移：支出（業態別）

GMS/SCを除き、短期・長期ともに増減傾向。特にCVS、SMではコスト増傾向が強い

Q8支出はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、開店時から現在までの長期での変化をそれぞれお答え下さい。

■ 増加した ■ 変化はない ■ 減少した — 増減差(%)



Note: 増減差=(減少したと回答された比率)-(増加したと回答された比率) 、Source: Web調査, BCG analysis

支出内訳 (業態別)

Q9,10各費目はどのように増減しましたか。

業態ごとに強弱があるものの、人件費・水道光熱費・原材料費の支出増傾向が強い。長期で見ると特に人件費が共通項

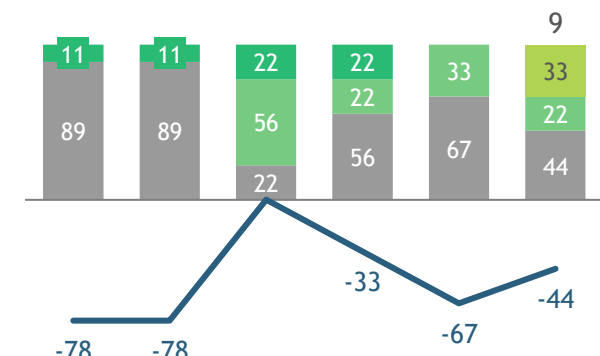
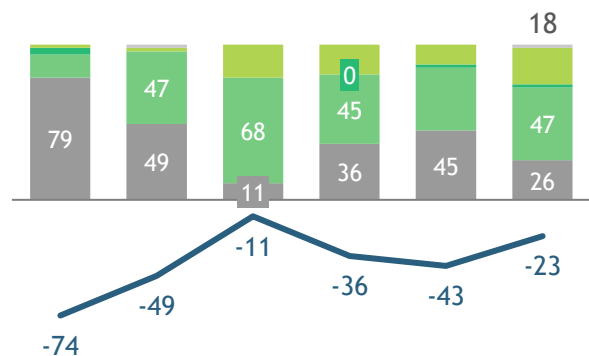
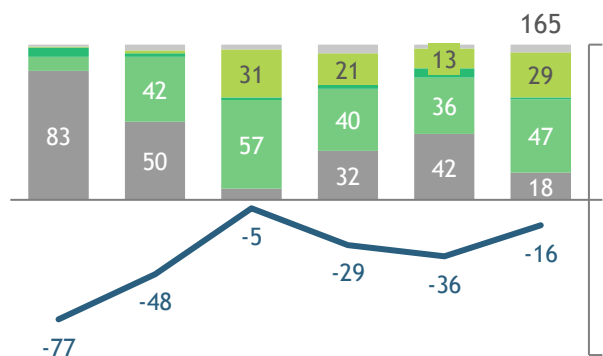
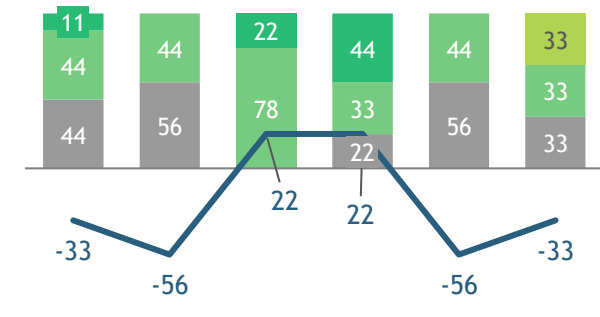
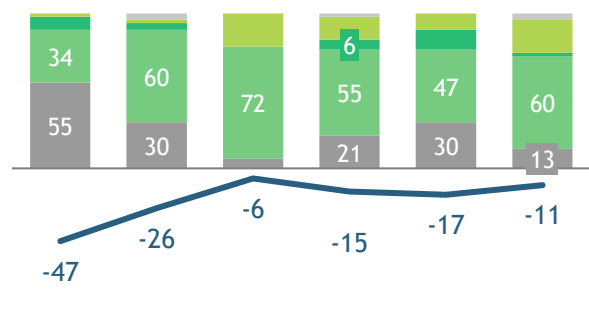
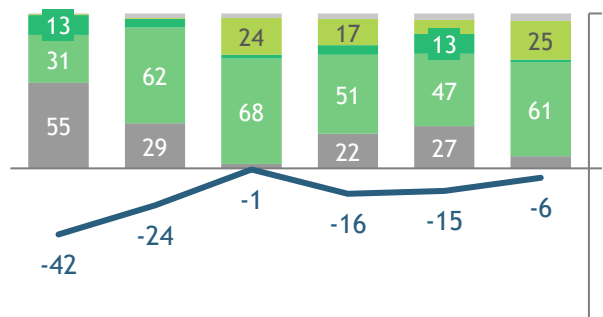
■ 増加した ■ 変化はない ■ 減少した ■ その他 ■ 分からない — 増減差(%)

CVS

SM・GMS/SC

DS

長期

短期
(コロナ
前後)

人件費

水道光熱費

地代家賃

販売促進費

原材料費

その他

人件費

水道光熱費

地代家賃

販売促進費

原材料費

その他

人件費

水道光熱費

地代家賃

販売促進費

原材料費

その他

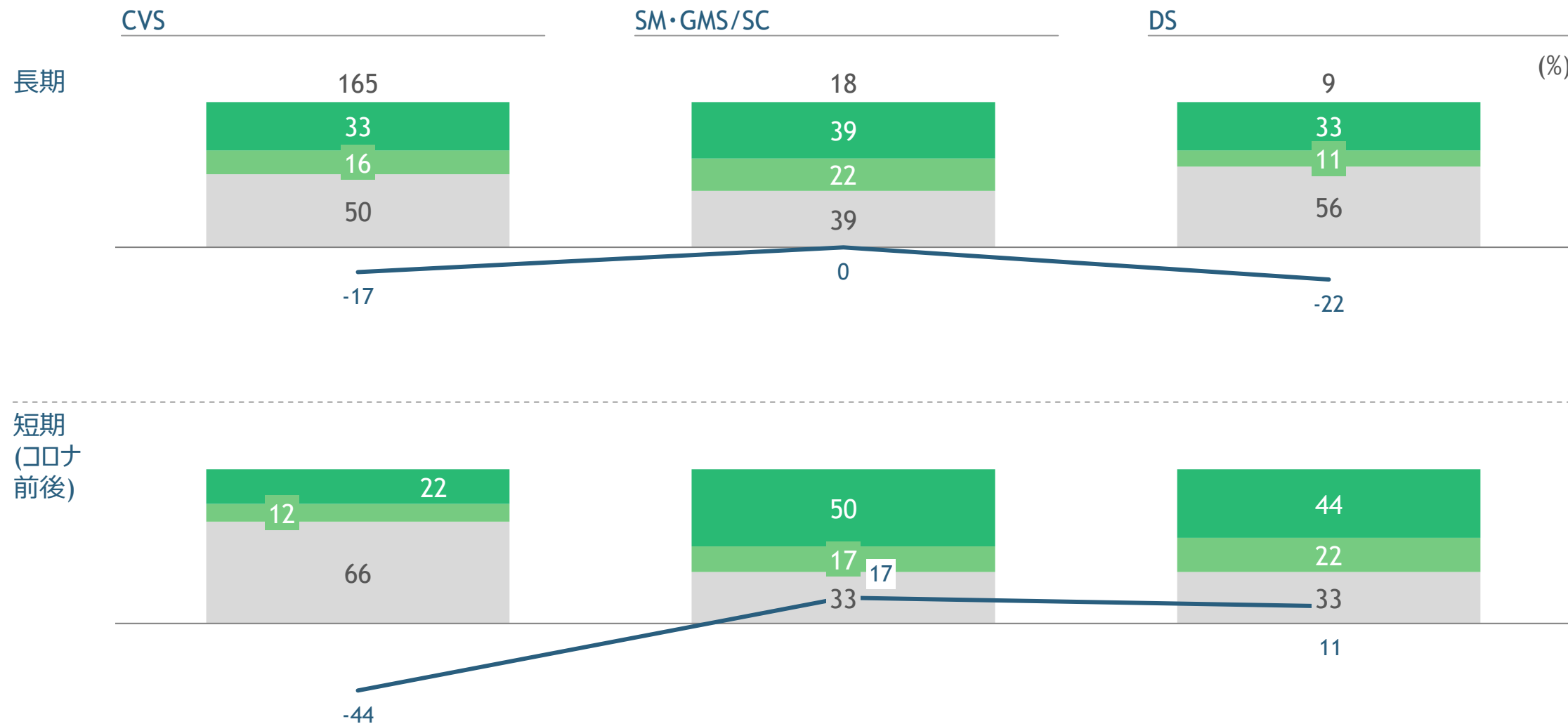
Note: 増減差=(減少したと回答された比率)-(増加したと回答された比率)、Source: Web調査, BCG analysis

業績推移：収益（業態別）

足元ではSM/DSで増化した店舗も半数程度存在するが、DSでは長期的には減少傾向が強い。CVSは長短期ともに収益源と回答する企業が半数以上

Q11収益はどのように増減しましたか。コロナ前後の短期での変化と、開店時から現在までの長期での変化をそれぞれお答え下さい。

■ 増加した ■ 変化はない ■ 減少した — 増減差(%)

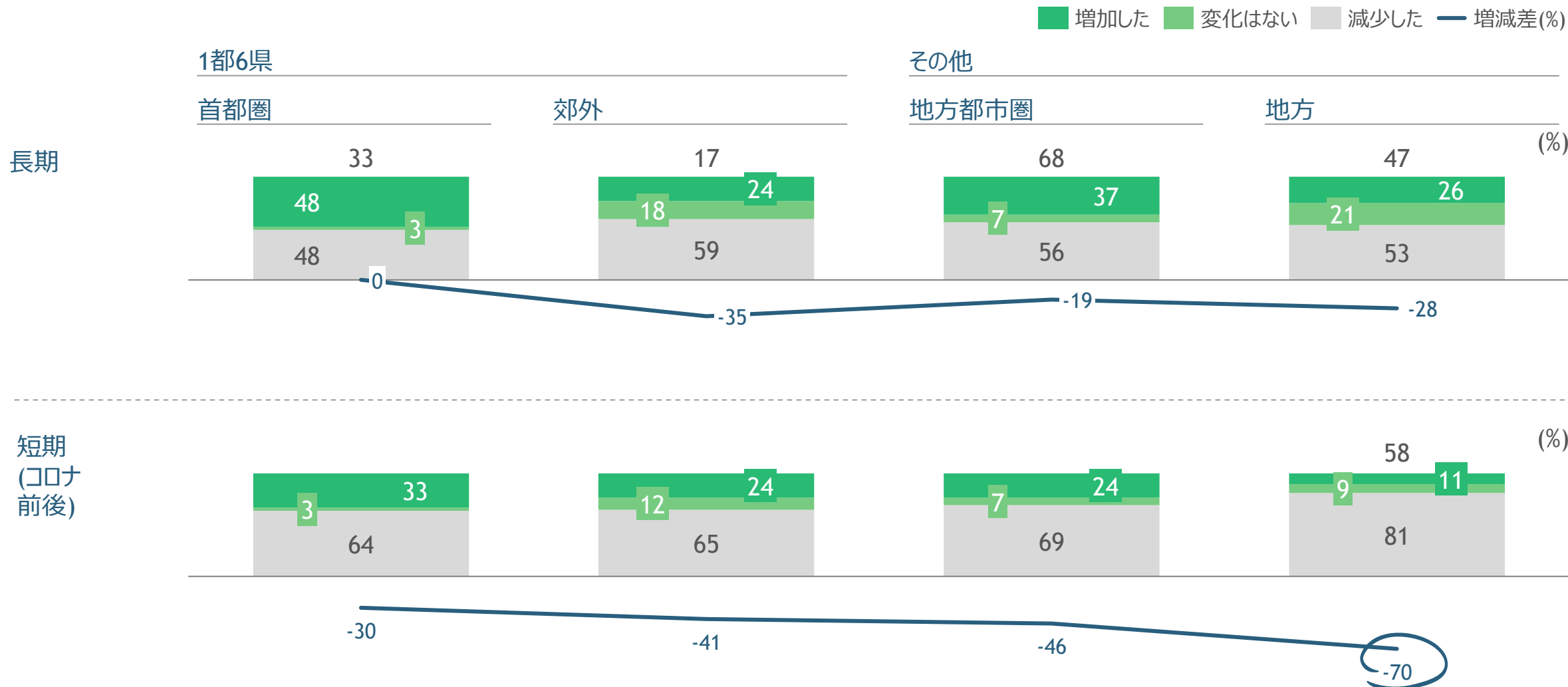


Note: 増減差=(増加したと回答された比率)-(減少したと回答された比率)、Source: Web調査, BCG analysis

業績推移：売上（CVS）

Q7売上はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、開店時から現在までの長期での変化をそれぞれお答え下さい。

いずれの立地でも、コロナ影響による売上減少の影響がある店舗が多い。特に、地方店舗における売上減少が顕著

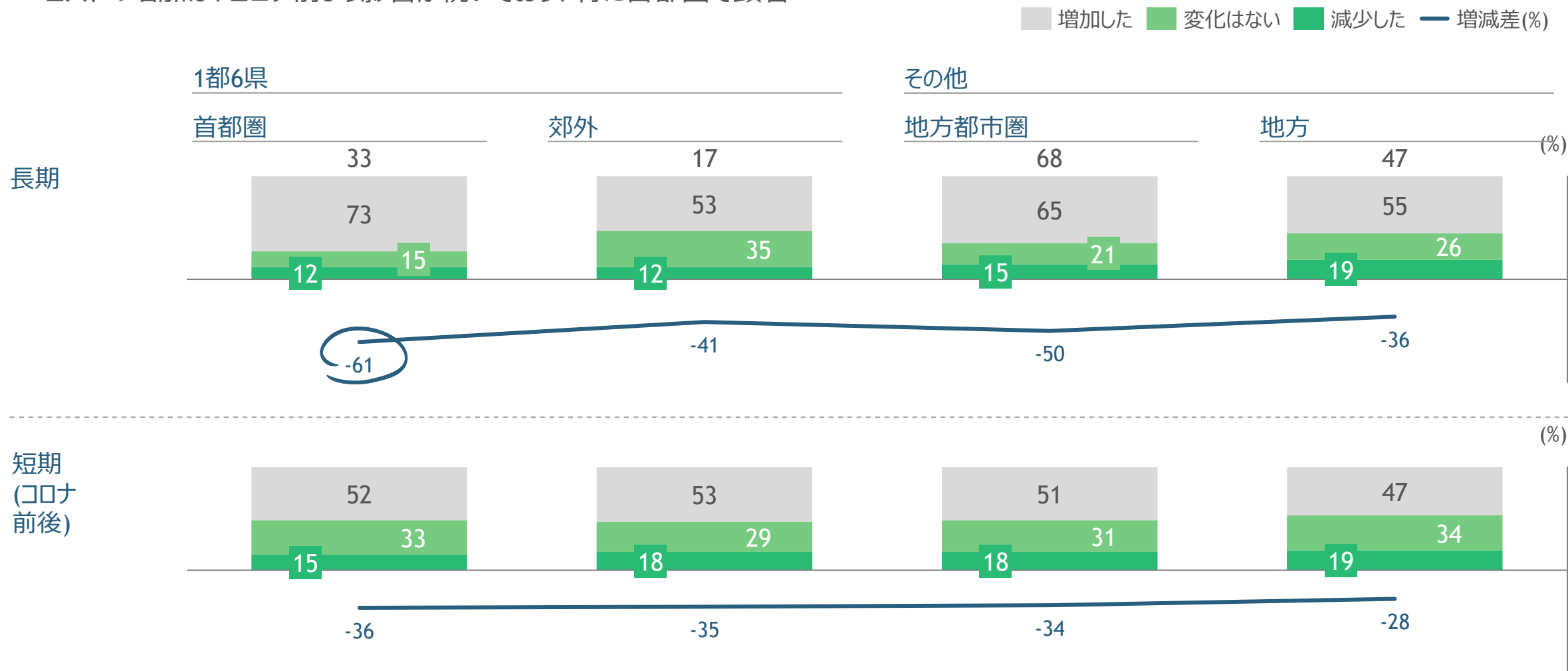


Note: 増減差=(増加したと回答された比率)-(減少したと回答された比率) 、Source: Web調査, BCG analysis

業績推移：支出（CVS）

コストの増加は、コロナ前より影響が続いており、特に首都圏で顕著

Q8支出はどのように変化しましたか。コロナ前後の短期での変化と、開店時から現在までの長期での変化をそれぞれお答え下さい。



Note: 増減差=(減少したと回答された比率)-(増加したと回答された比率) 、Source: Web調査, BCG analysis

支出内訳 (CVS)

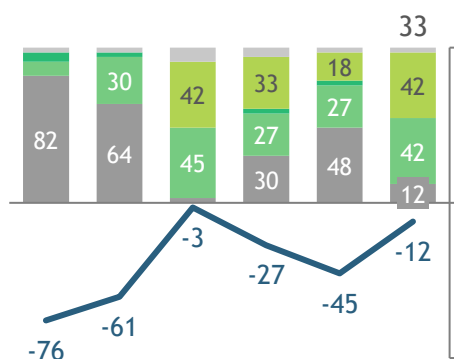
人件費・水道光熱費、原材料費のコスト高がいずれの立地でも大きい。郊外や地方店舗では、集客のための販促費用もコスト増傾向が比較的強い

Q9,10各費目はどのように増減しましたか。

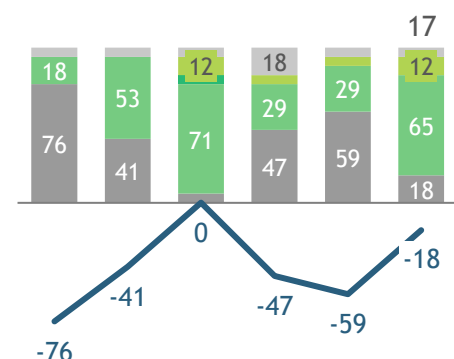
■ 増加した ■ 変化はない ■ 減少した ■ その他 ■ 分からない — 増減差(%)

1都6県

長期

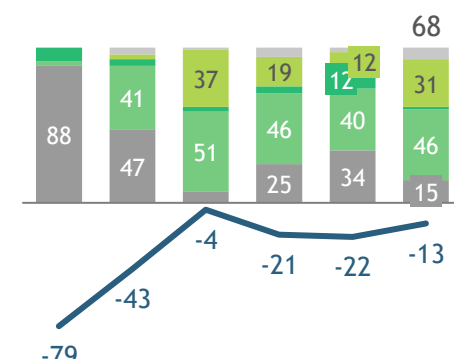


郊外

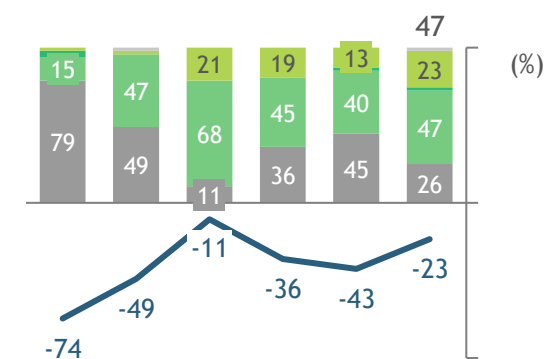
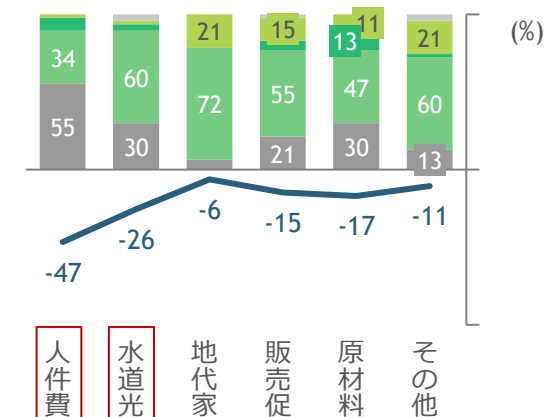
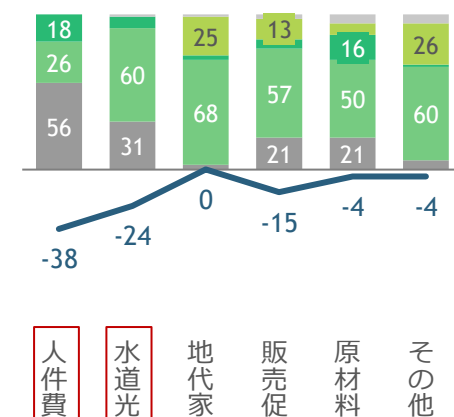
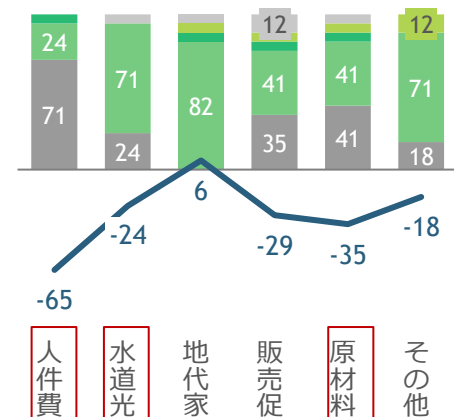
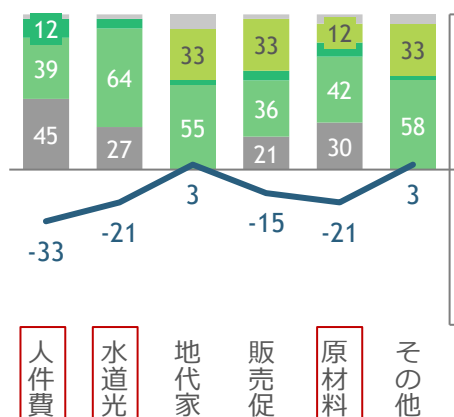


その他

地方都市圏



地方

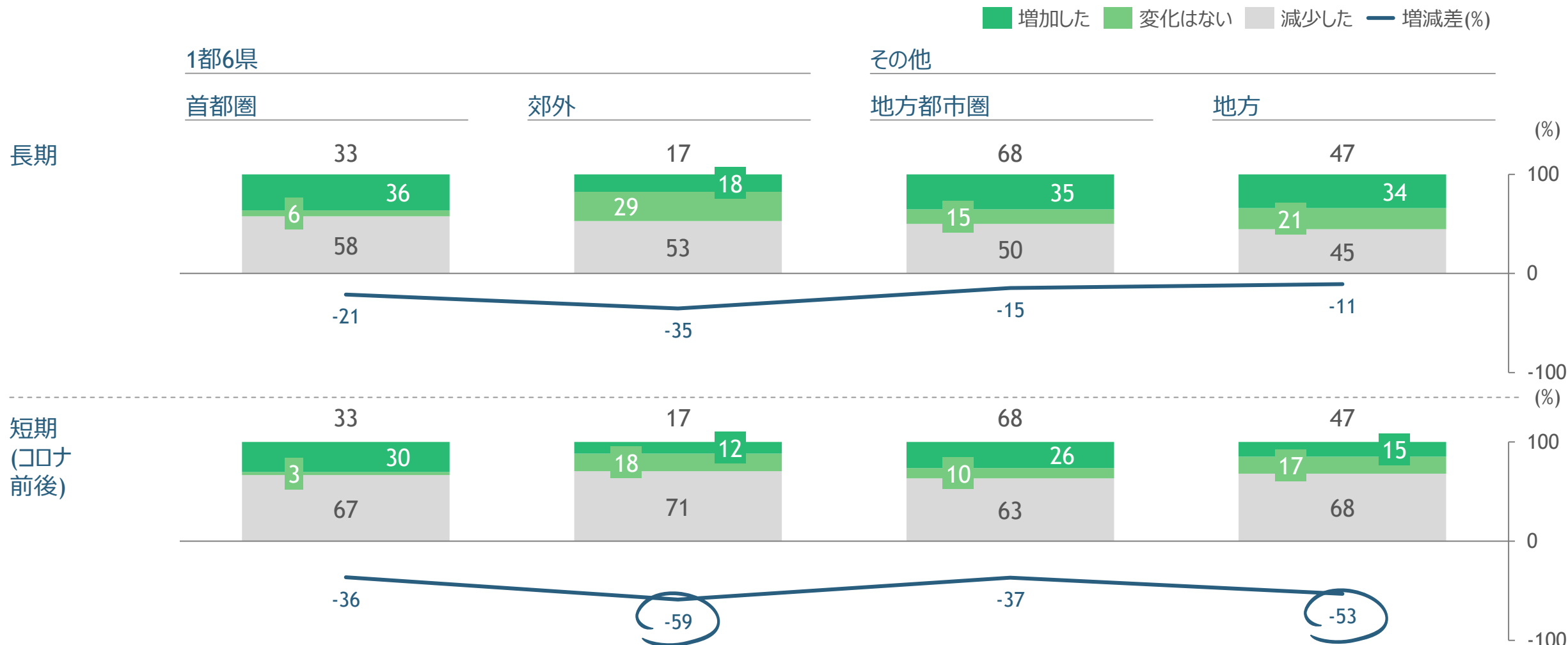
短期
(コロナ
前後)

Note: 増減差=(減少したと回答された比率)-(増加したと回答された比率)、Source: Web調査, BCG analysis

業績推移：収益（CVS）

立地問わず収益は下方傾向にあり、売上減の傾向が特に強い郊外や地方店舗での収益減傾向が特に強い

Q11収益はどのように増減しましたか。コロナ前後の短期での変化と、開店時から現在までの長期での変化をそれぞれお答え下さい。



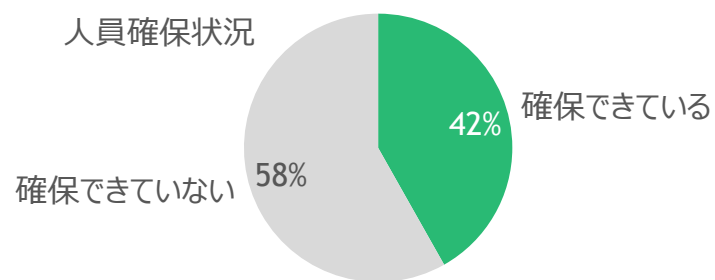
Note: 増減差=(増加したと回答された比率)-(減少したと回答された比率) 、Source: Web調査, BCG analysis

人手不足 (業態別)

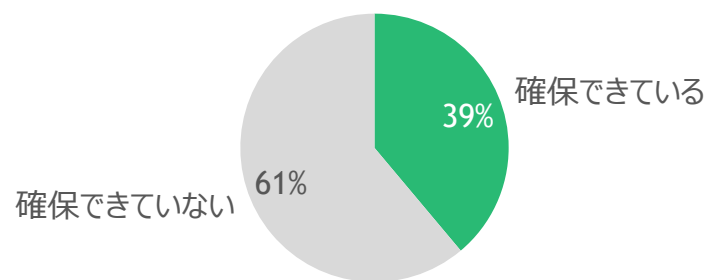
Q12,13,14 現在人員は十分に確保できていますか。従業員の雇用のしやすさに変化はありましたか。

雇用環境は、CVSとSMで確保が困難な傾向。特に、最低賃金の上昇に受ける影響が大きい。一方、DSはコロナ影響で雇用しやすくなったと回答する企業が、難しくなったと回答する企業より多い

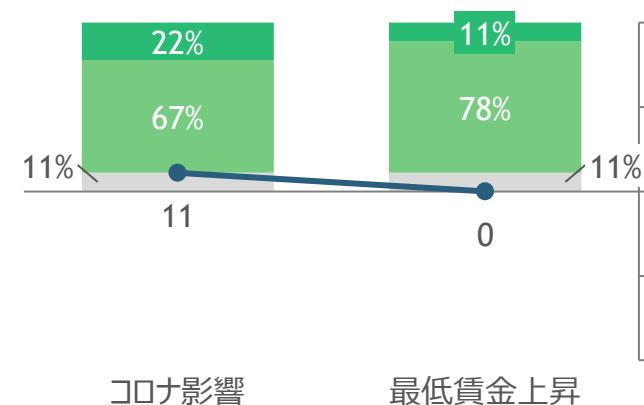
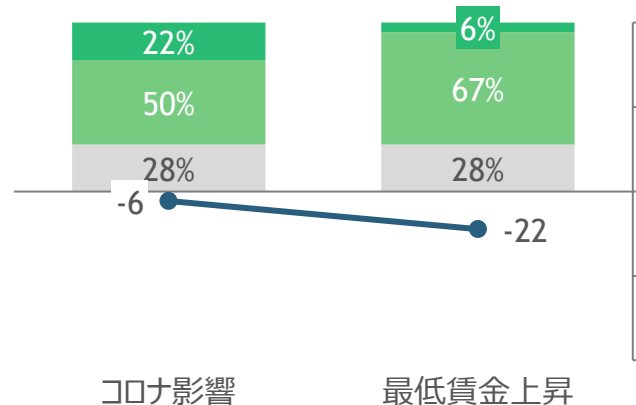
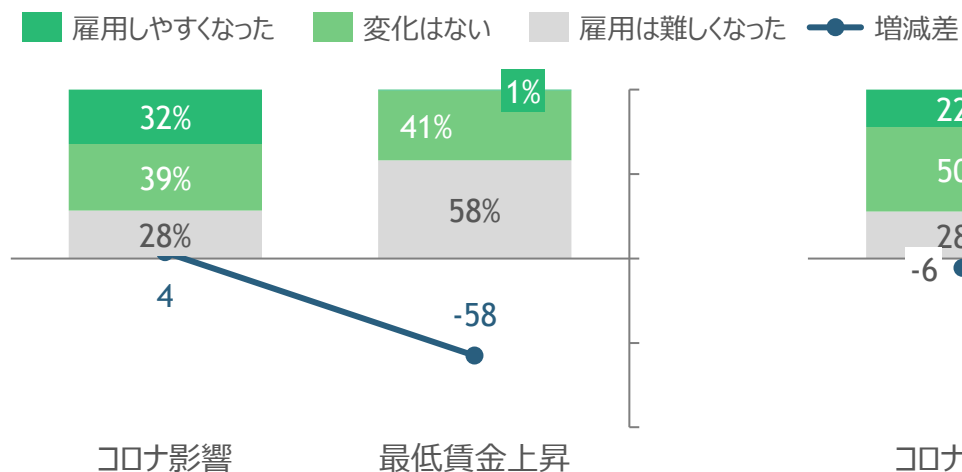
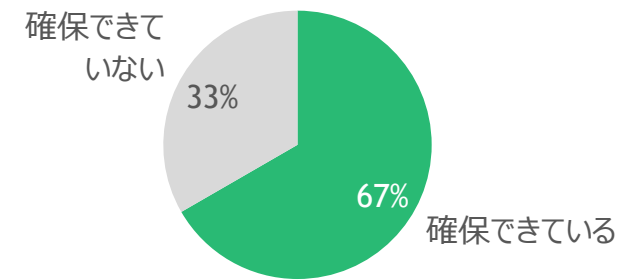
CVS



SM・GMS/SC



DS



Note: 増減差=(雇用しやすくなったと回答された比率)-(雇用は難しくなったと回答された比率); CVS: n数=164; SM/GMS: n数=8; DS: n数=9、Source: Web調査, BCG analysis

人手不足 (CVS)

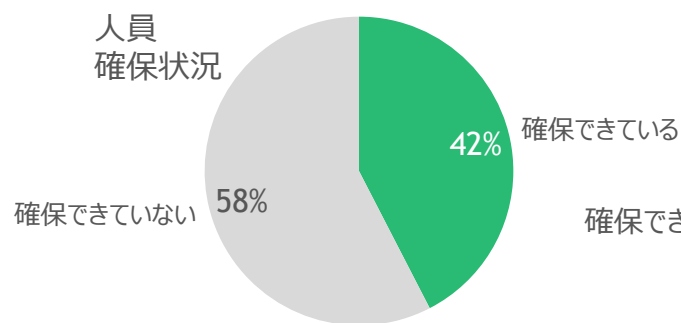
人手不足である状況は、立地によらない。コロナ影響で各地域ともに若干雇用しやすくなっている傾向にはあるものの、最低賃金上昇は雇用難度を上げている

Q12現在人員は十分に確保できていますか

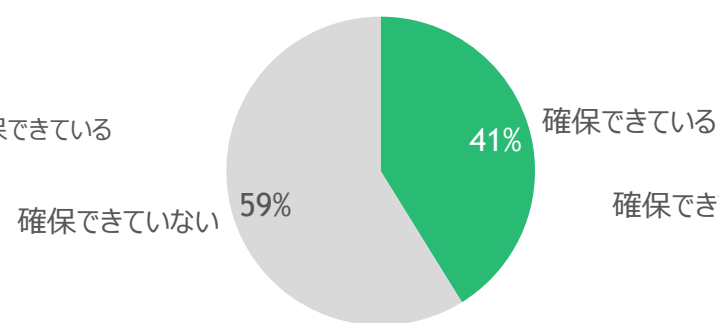
Q13,14コロナ影響や最低賃金上昇で、従業員の雇用のしやすさに変化はありましたか。

1都6県

首都圏

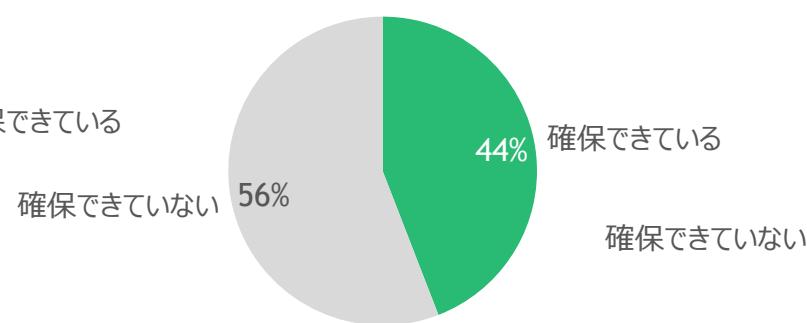


郊外

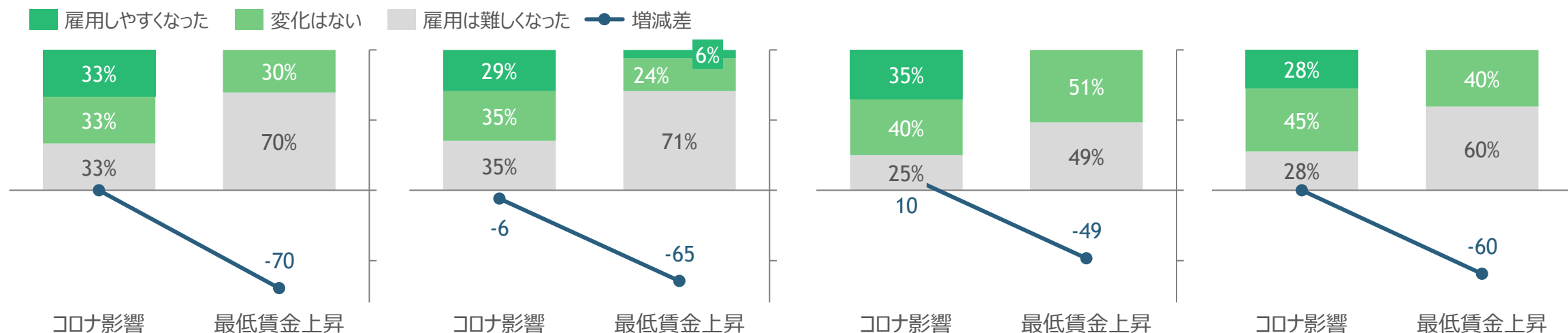
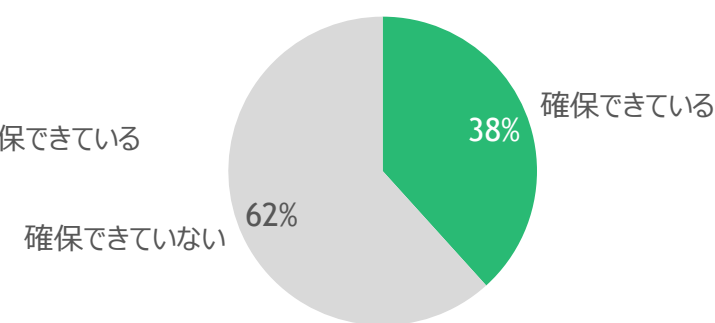


その他

地方都市圏



地方



Note: 増減差=(雇用しやすくなったと回答された比率)-(雇用は難しくなったと回答された比率); 首都圏 n=33, 郊外 n=17, 地方都市 n=67, 地方 n=47、Source: Web調査, BCG analysis

雇用難への店舗対応 (業態別)

Q15 雇用が難しくなったと回答した方にお伺いします。店舗においてどのように対応していますか

雇用難に対しての店舗の対応は、CVSでは業務見直しによる生産性向上やオーナーや社員の負荷増、バイトスタッフの削減等あらゆる方法で凌いでいるが、SMでは業務見直しが中心、DSは他店舗からの派遣との回答が1件あったのみ

業態横断の回答率

	CVS	SM・GMS/SC	DS
① 業務の見直しによる生産性向上	21% オペレーション見直し、ブラック化の促進 3人必要な時間をいかに減らして2人体制にし、今までと同じクオリティーを保つか	75% 作業計画の見直し 作業オペレーションの見直し	—
② オーナー・社員の追加シフトによるカバー	18% 自分の業務を増やす(勤務時間含め) 作業量を見直して主体者がその分をカバーしている	—	—
③ バイトスタッフの人員削減、業務負荷増	18% 時間帯の人員削減、サービス残業・サービス出勤 人件費が高騰したことにより、人数を減らさざるを得ない	—	—
④ 求人・離職防止策の強化	17% 時給を上げた求人 労務管理(休憩時間や有給)を徹底し働きやすさ提供による離職率を下げる 他の雇用先に比べ差をつけて募集	25% 賃金の上昇	—
⑤ 他店応援の活用促進	16% 他店舗からの応援や、社員による対応で凌いでいる	—	100% 他店舗からの派遣
⑥ 派遣活用の促進	7% 派遣を増やした	—	—
⑦ DX・システム導入による生産性向上	1% セルフ化によるコストの削減	25% DX活用	—

Note: 回答数: CSV=95, SM・GMS/SC=4, DS=1

雇用難への店舗対応 (CVS)

Q15 雇用が難しくなったと回答した方にお伺いします。店舗においてどのように対応していますか

雇用難に対しての店舗の対応は、立地問わず、オーナーや社員、他店舗人員によるカバー、バイトスタッフの削減や実質的な業務負担の増加で凌いでいる。業務の見直しの取り組みもされているが、ワンオペ化や一時的な無駄作業の削減にとどまっている印象

立地横断の回答率

	1都6県 首都圏	郊外	その他 地方都市	地方
① 業務の見直しによる生産性向上	26% オペレーション見直し、ブラック化の促進 3人必要な時間をいかに減らして2人体制にし、今までと同じクオリティーを保つか	9% 作業の見直し、募集の見直し	24% 効率化をはかり労働時間配分を切り詰めた	18% 作業オペレーションを見直し無駄を省く
② オーナー・社員の追加シフトによるカバー	26% 自分の業務を増やす(勤務時間含め) 作業量を見直して主体者がその分をカバーしている	18% 社員の残業増 他店舗からの応援や、社員による対応で凌いでいる	12% 他店からの応援で回しながら、さらに足りない所には社員がカバーし、結果的に勤務時間や出勤日がえてしまっている	18% 自分でシフトに入って人件費を浮かしている責任者、既存スタッフの勤務時間増 オーナーが代わりにシフト対応
③ バイトスタッフの人員削減、業務負担増	18% 時間帯の人員削減、サービス残業・サービス出勤	18% 経費削減	12%	25% 時間帯により、ヒマな時間帯は従業員の人数を2人から1人に。人件費が高騰したことにより、人数を減らさざるを得ない。一人一人の作業負担が増え、迷惑している
④ 求人・離職防止策の強化	22% 時給を上げた求人 労務管理(休憩時間や有給)を徹底し働きやすさ提供による離職率を下げる	36% 近隣競合店よりベース時給をアップすることで、応募者を集めた 短時間でも可能にした 他の雇用先に比べ差をつけて募集	15% スタッフの雇用条件改善	7% 就業時間の短縮
⑤ 他店応援の活用促進	4%	18% 他店舗からの応援や、社員による対応で凌いでいる	27% 他店舗からの派遣、作業量の見直し	11% 系列店舗からの応援
⑥ 派遣活用の促進	9%	9% 派遣を増やした	6% ギグワークの活用に伴うスポットでの補充	7% 派遣ワンオペ
⑦ DX・システム導入による生産性向上	—	—	3% セルフ化によるコストの削減	—

Note: 回答数: 首都圏 n=23, 郊外 n=11, 地方都市 n=33, 地方 n=28、Source: Web調査, BCG analysis

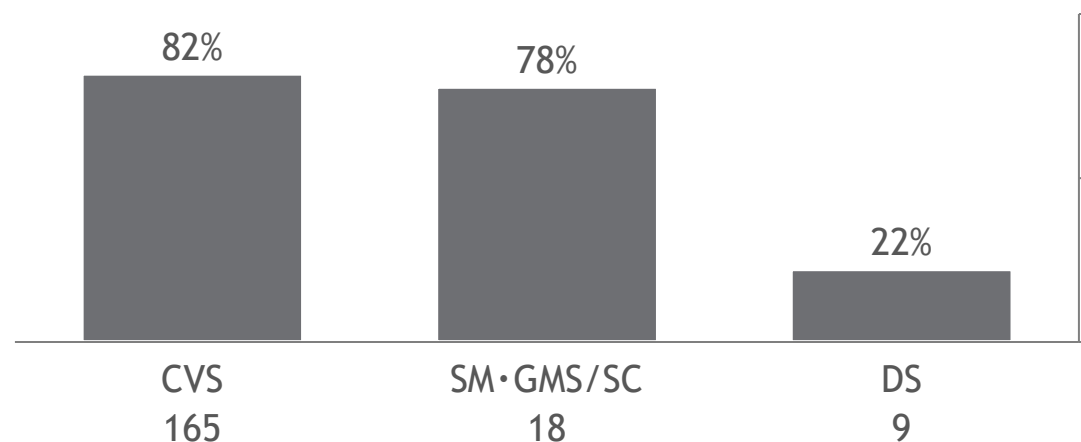
Q16 (チェーン全体や本部主導の取り組みとは別に)店舗として独自の取り組みを行っていますか
Q17セルフレジ、またはセミセルフレジを店舗に導入していますか。

店舗での取組み実施状況 (業態別)

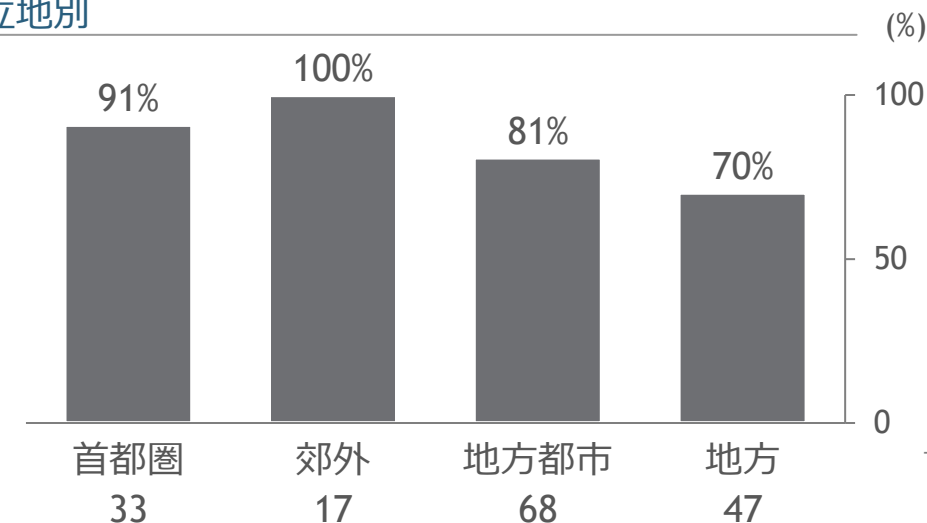
店舗単位での独自の組み状況は、CVS、SMでは大多数の店舗で何かしらの取組を実施。DSは20%程度にとどまった。首都圏・郊外都市の取組に比べ、地方での取組み傾向は弱い

業態別

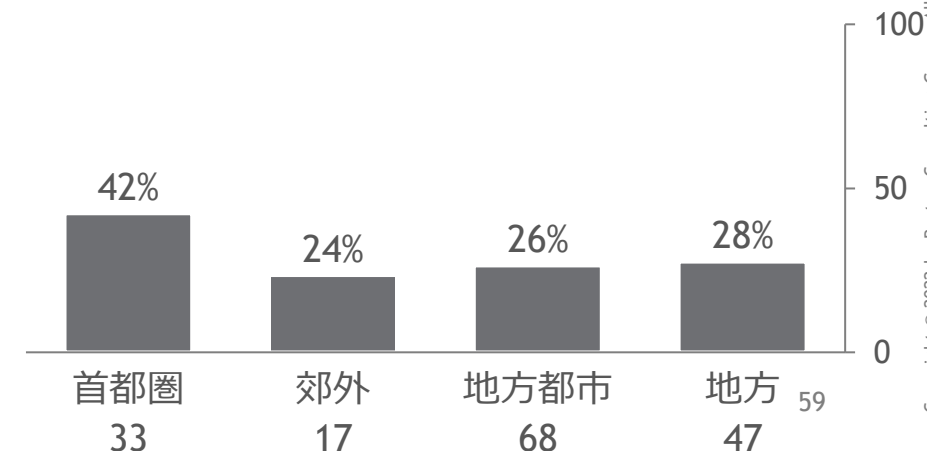
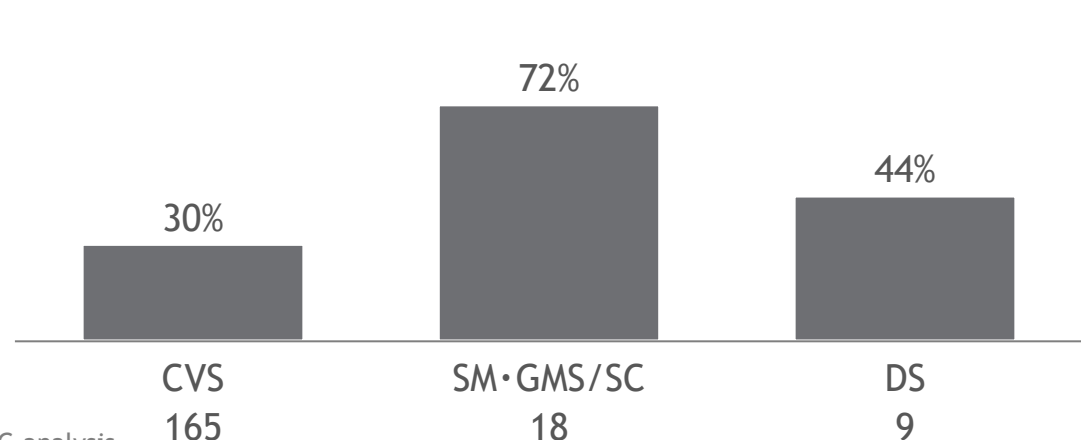
店舗としての
独自取組み
実施状況



CVS 立地別



セルフレジの
導入状況



売上増の取組 (業態別)

CVS・SM・DSでは、独自のPOP作成やレイアウトの工夫が主な取組み。CVS・SMでは商品ラインナップの工夫による差別化も一定数取組まれている

Q18 店舗において売上増のために、どのような取組みを行っていますか。自由にご記載下さい

業態横断の回答率

	CVS	SM・GMS/SC	DS
① POP/陳列の工夫	50% 店舗独自のpop、野菜を市場から仕入れて販売、陳列レイアウトの工夫 引換券対象の商品を目立つ所に陳列している	50% 陳列やレイアウトの工夫や店独自のポップ 独自POPの作成	50% 陳列やレイアウトの工夫、独自のPOP作成 陳列の工夫
② レイアウトの工夫	33% 店舗独自での客層や需要分析に基づいた売場作成 独自のレイアウト、月に1回の売り場マッサージ	30% 陳列やレイアウトの工夫や店独自のポップ	25% 陳列やレイアウトの工夫、独自のPOP作成
③ 商品ラインナップの 充実、差別化	29% 地域性の高い商品の品揃え。サービスレベル向上 隔週で野菜市のイベントを実施	40% 店舗独自の品揃えを実施 おすすめ商品の発掘、量販	—
④ 接客などサービス品質 の向上	15% 接客レベルの向上、おすすめ販売	—	25% 接遇強化
⑤ 配達サービスの強化	6% 配達、予約活動、レイアウト変更、POP 作成	10% お客様の自宅への配達	25% 配達サービス
⑥ 値引き・価格訴求	11% セット値引きやプレゼント企画など店舗 独自の予約獲得のための割引サービス	20% 月間特売、店頭販売 アプリクーポン	—
⑦ 集客施策の実施	4% 店外への営業活動 チラシのポスティング	27% 各種イベントの実施 顧客の来店促進型のイベント実施等の販促強化	25% 個店チラシを実施

Note: 回答数: CSV=47, SM・GMS/SC=11, DS=4、Source: Web調査, BCG analysis

売上増の取組 (CVS)

POP/陳列やレイアウトの工夫、一部地域商品を取り入れるなど、商品ラインナップの工夫が中心。一部店舗では、値引きや価格訴求も実施

Q18 店舗において売上増のために、どのような取組を行っていますか。自由にご記載下さい

立地横断の回答率

	1都6県	その他	
	首都圏	地方都市	
	郊外	地方	
① POP/陳列の工夫	36% 店独自のpop、野菜を市場から仕入れて販売、陳列レイアウトの工夫 引換券対象の商品を目立つ所に陳列している	61% 競合他社にない商品の陳列、手書きポップの作成、ハイレベルな接客 目立つPOP作成。販売したい商品を入口付近に陳列する	46% 複数店経営しているので全店で共通したPOPの作成や、売り込み商品の共有 店舗独自POP作成、陳列工夫
② レイアウトの工夫	50% 店舗独自での客層や需要分析に基づいた売場作成 独自のレイアウト、月に1回の売り場マッサージ	67% ゾーニングを家飲み需要に対応するよう変更した	23% レイアウトの工夫、お客様の導線を分かりやすく
③ 商品ラインナップの充実、差別化	29% 地域性の高い商品の品揃え。サービスレベル向上	33% 隔週で野菜市のイベントを実施	38% 店舗独自仕入れ商品の販売(みやげもの 等) 冷食の強化
④ 接客などサービス品質の向上	14% 接客レベルの向上、おすすめ販売	—	8% POPや接客
⑤ 配達サービスの強化	—	33% 商品陳列の工夫、独自POP、配達	15% 配達、予約活動、レイアウト変更、POP作成
⑥ 値引き・価格訴求	21% セット値引きやプレゼント企画など店舗独自の予約獲得のための割引サービス	—	8% ファーストフード値引き販売
⑦ 集客施策の実施	7% 店外への営業活動	—	—

Note: 回答数: 首都圏 n=14, 郊外 n=3, 地方都市 n=18, 地方 n=13、Source: Web調査, BCG analysis

経費削減の取組 (業態別)

Q19 店舗において経費削減のために、どのような取組を行っていますか。自由にご記載下さい

CVSでは値引きなどによる食ロス削減が圧倒的な取組み割合だが、SMでは節電・省エネ、DSではシフト作成自動化・業務適正化に力点

業態横断の回答率

	CVS	SM・GMS/SC	DS
① 値引きや販売工夫による食品ロス削減	58% 値引き実施による廃棄額減少 売り込み工夫による食品ロス削減 値引きシールによる、販売促進	33% 手前取り運動の推進によるロス対策 食品廃棄ロスを減らすためコーナー作成、早期値引き	50% 食品使用期限切れ前の値引
② 人員削減などによる人件費削減	35% オーナーのシフト増による、人件費削減 スタッフの勤務時間の短縮 シフト配置のミニマム化、深夜のワンオペ	—	—
③ 節電などによる省エネ対策	22% 本部推奨省エネ実施 閉店時、電気ポットの線を抜いている 無駄な電気の節約	75% 冷蔵機器のハニカム清掃 LED付け替え、省エネ冷ケース導入による省エネ化	—
④ 仕入れ工夫や発注精度の向上	8% —発注の精度をあげて食品ロスの削減 厳正な仕入れ 食品ロス削減のための値引きと発注精度の向上	—	50% 残業ゼロの徹底・自動発注による時間削減
⑤ 業務量・プロセスの見直しによる効率改善	5% 売場の適正在庫見直しによるクルーの作業効率アップ 計数管理の徹底し無駄な経費をかけない	8% 販売促進活動全体の見直し	100% シフト作成の適正化・無駄な残業の削減
⑥ セルフレジ導入やDX活用による業務改善	3% セルフレジを活用した人員削減	17% DX活用 IT活用	100% シフト作成の自動化

経費削減の取組 (CVS)

廃棄期限の近づいた商品の値引きによる、食品ロス削減の取組みや、人員削減などの取組みが最も活発。バックオフィス業務の見直しやセルフレジの導入は一部店舗のみで実施

Q19 店舗において経費削減のために、どのような取組みを行っていますか。自由にご記載下さい

立地横断の回答率

	1都6県	その他
	首都圏	地方都市
	郊外	地方
① 値引きや販売工夫による食品ロス削減	68% 値引き実施による廃棄額減少 売り込み工夫による食品ロス削減 廃棄抑制のための値引き	65% 食品は期限間近に値引きしてます 食品ロス削減のための値引きと発注精度の向上
② 人員削減などによる人件費削減	50% オーナーのシフト増による、人件費削減 スタッフの勤務時間の短縮 シフト配置のミニマム化、深夜のワンオペ	26% オーナー自らが、シフトに入り人件費の削減を図る 人件費はシフトの組み方の工夫で経費削減
③ 節電などによる省エネ対策	39% 本部推奨省エネ実施 閉店時、電気ポットの線を抜いている 無駄な電気の節約	20% 要冷機器のこまめなフィルター清掃等 こまめに電気を消す。清掃もこまめに行う
④ 仕入れ工夫や発注精度の向上	7% —発注の精度をあげて食品ロスの削減 厳正な仕入れ	6% 食品ロス削減のための値引きと発注精度の向上
⑤ 業務量・プロセスの見直しによる効率改善	11% 売場の適正在庫見直しによるクルーの作業効率アップ 計数管理の徹底し無駄な経費をかけない	4% オンライン会議の導入
⑥ セルフレジ導入やDX活用による業務改善	7% セルフレジを活用した人員削減	2% セルフレジ活用

Note: 回答数: 首都圏 n=28, 郊外 n=17, 地方都市 n=55, 地方 n=33、Source: Web調査, BCG analysis

人員確保の取組 (業態別)

Q20 店舗において人員確保のために、どのような取組を行っていますか。自由にご記載下さい

CVS・SMでは人員確保のためにあらゆる手を尽くしている。CVSは特に社員からの紹介や募集条件の工夫、高露出募集に力を入れており、SMは無料の募集広告を中心に強化。DSの取組みは、募集露出の向上にとどまっている

	CVS	SM・GMS/SC	DS
① 社員や顧客からの紹介強化	24% 従業員の紹介を促進しインセンティブ提供 スタッフ紹介制度 (の用意、活用)	17% 従業員の紹介	—
② 募集条件の工夫: シフトの自由度向上	17% シフト時間の短縮 (穴が空く部分は主体者が対応)	8% 募集時間の対応	—
③ 募集広告の強化 (有料)	17% タウンワーク等の活用 募集媒体に募集を増やす	17% ネット募集の強化 人材募集ツールの多様化	100% 特定業者のWebによる高露出宣伝募集・ Web募集、ペーパー雑誌募集
④ 募集広告の強化 (無料/省コスト)	14% 費用を抑えた募集を多く掲載 本部支援の無料求人サイトの利用	25% ハローワーク 本部によるネットでの募集	100% 人事紹介制度 手配りチラシ
⑤ 労働環境の改善 雇用長期化の奨励	10% 離職を避けるよう働きやすい職場環境作り スタッフが定着するような環境づくり 既存のが辞めないよう気を遣っている	17% 雇用年齢の延長 募集年齢の引き上げ	—
⑥ 派遣スタッフの積極活用	8% 派遣スタッフの利用 派遣会社の活用	8% 派遣会社の活用	—
⑦ 募集条件の工夫: 保険・制度整備	10% 社会保険の加入 福利厚生を充実させ他との差別化	—	—
⑧ 募集条件の工夫: 時給アップ	7% 時給を高め設定 時給を上げた求人	8% 賃金をあげました	—
⑨ 店舗間協力の活用強化	6% グループ店舗にての人員のやりくり 近隣店舗との連携を図る	8% 店舗間、店舗内での人材のクロスオーバー	—

Note: 回答数: CSV=133, SM・GMS/SC=12, DS=2、Source: Web調査, BCG analysis

人員確保の取組 (CVS)

都市型店舗では有料広告を活用しつつ、自由シフトや雇用条件改善による採用強化が主な取り組み。採用活動に加え、労働環境の見直しによる離職率減に取り組む店舗もあり

Q20 店舗において人員確保のために、どのような取組を行っていますか。自由にご記載下さい

立地横断の回答率

	1都6県	その他	
	首都圏	地方都市	
	郊外	地方	
① 社員や顧客からの紹介強化	33% 従業員の紹介を促進しインセンティブ提供 スタッフ紹介制度 (の用意、活用)	25% 従業員さんからの紹介制度を策定 従業員からの紹介が中心	15% 既存スタッフからの紹介 従業員さんからの紹介制度の奨励
② 募集条件の工夫: シフトの自由度 向上	23% シフト時間の短縮 (穴が空く部分は主体者が対応)	20% 募集時間を小刻みにしている	9% 勤務時間、曜日を選びやすくした 募集時間帯の細分化
③ 募集広告の強化 (有料)	30% タウンワーク等の活用 募集媒体に募集を増やす	18% アルバイト募集媒体を最大限活用 有料媒体への掲載	6% 各種募集媒体の活用
④ 募集広告の強化 (無料/省コスト)	3% ハローワーク 良い人材は来ない	24% 費用を抑えた募集を多く掲載 費用がかからない本部の求人に変えた	27% 店内ポスター等で周知 知人の紹介、学校(短大)への募集広告
⑤ 労働環境の改善 雇用長期化の 奨励	20% 職場環境の整備 スタッフが定着するような環境づくり	6% 離職を避けるよう働きやすい職場環境作り	12% 働きやすい職場環境に整える (研修、シフト、有給取得)
⑥ 派遣スタッフの 積極活用	10% 派遣スタッフの利用	12% 急な欠員時は、他店舗応援と派遣会社の活用	9% 派遣会社の活用
⑦ 募集条件の工夫: 保険・制度整備	3% 社会保険の加入	11% スタッフの雇用条件改善 福利厚生を充実させ他との差別化	18% 社会保険加入をアピール 福利厚生の差別化
⑧ 募集条件の工夫: 時給アップ	7% 時給を高め設定 時給を上げた求人	9% 時間給のアップ+20円 時給を高く設定	6% 魅力ある賃金 深夜手当を25%の時給増額分と別支給
⑨ 店舗間協力の 活用強化	10% グループ店舗にての人員のやりくり	6% 急な欠員時は、他店舗応援と派遣会社の活用	3% 系列店舗からの応援

Note: 回答数: 首都圏=28, 郊外=17, 地方都市=55, 地方=33、Source: Web調査, BCG analysis

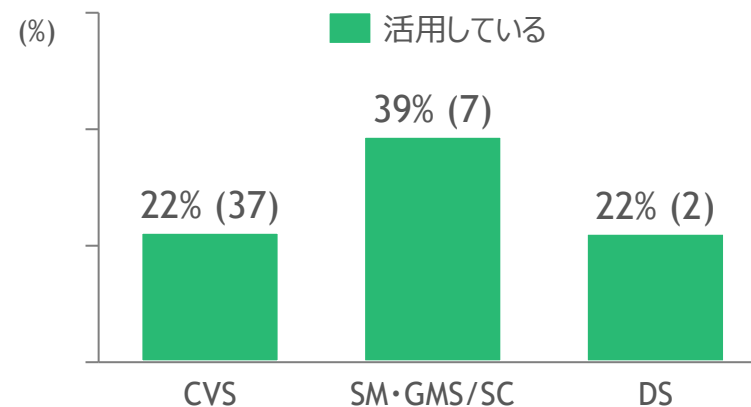
活用中の政府支援策 (業態別)

政府の支援策の活用は3割程度。雇用調整や休業協力、コロナ関連などの助成金の活用が中心

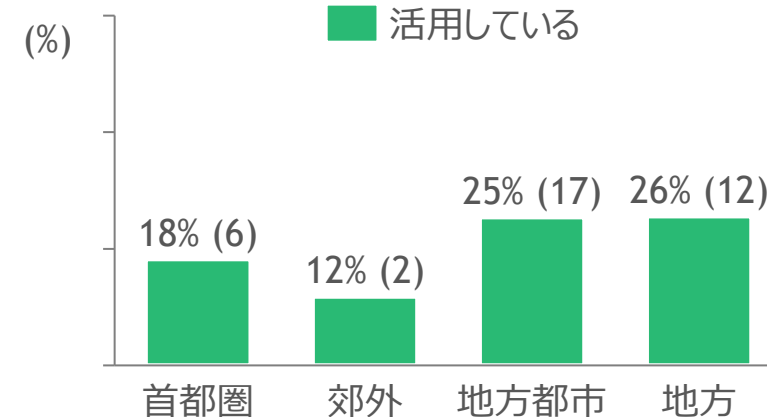
Q21店舗において政府の支援策を活用したことはありますか
Q22店舗において活用している支援策の内容をご記載下さい

支援策の活用状況

業態別



地域比較(CSV)



活用している 支援内容

助成金	コロナ関連	5	1	—	2	1	1	1
	雇用調整	5	1	—	1		4	0
	休業協力	4	—	—	1		2	1
	持続化支援	4	—	—	0		4	0
	売上補填	4	—	—	1		1	2
その他	家賃補助 事業支援		食料品 クーポン	補助金			家賃補助 事業支援	
その他	Go To事業 ハローワーク		技能実習制度					Go To事業 ハローワーク

Note: 回答数: CVS=165, SM・GMS/SC=18, DS=9; 首都圏=33, 郊外=17, 地方都市=67, 地方=47、Source: Web調査, BCG analysis



III. 新たなビジネスモデル

小売業のビジネスモデル転換の方向性

A



店舗・販売モデルの進化

店舗運営の効率化やOMO時代の顧客体験の進化

- 店舗運営の省人化
- 顧客体験のOMO化
 - 店舗体験の進化
 - ラストマイルの捕捉
- データ活用によるパーソナライゼーション

B

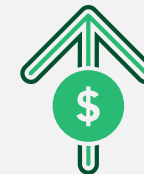


バリューチェーンの構造変化

技術革新・産業構造の変化に伴う一気通貫の最適化・高度化

- SPA化・垂直統合モデルの進化
- AI・データを活用したE2Eのサプライチェーンマネジメントの最適化
- 拠点・物流ネットワークの最適化・役割の見直し
- サプライチェーンマネジメント横断の自動化・スマート化

C



新たな収益源の獲得

従来の事業活動の顧客接点やデータ、ノウハウを活用した新たなビジネスモデルへの挑戦

- データを軸にしたマネタイズ(リテールメディア、データ活用プラットフォーム)
- ヘルス&ウェルネス領域での事業創出
- 小売の新業態の拡大(ディスカウンター、小型SM等)

D



SDGsへの対応

環境課題・社会課題に向き合う緊急性が高まる中、商品開発、生産、物流、他、あらゆる企業活動の見直しが進捗

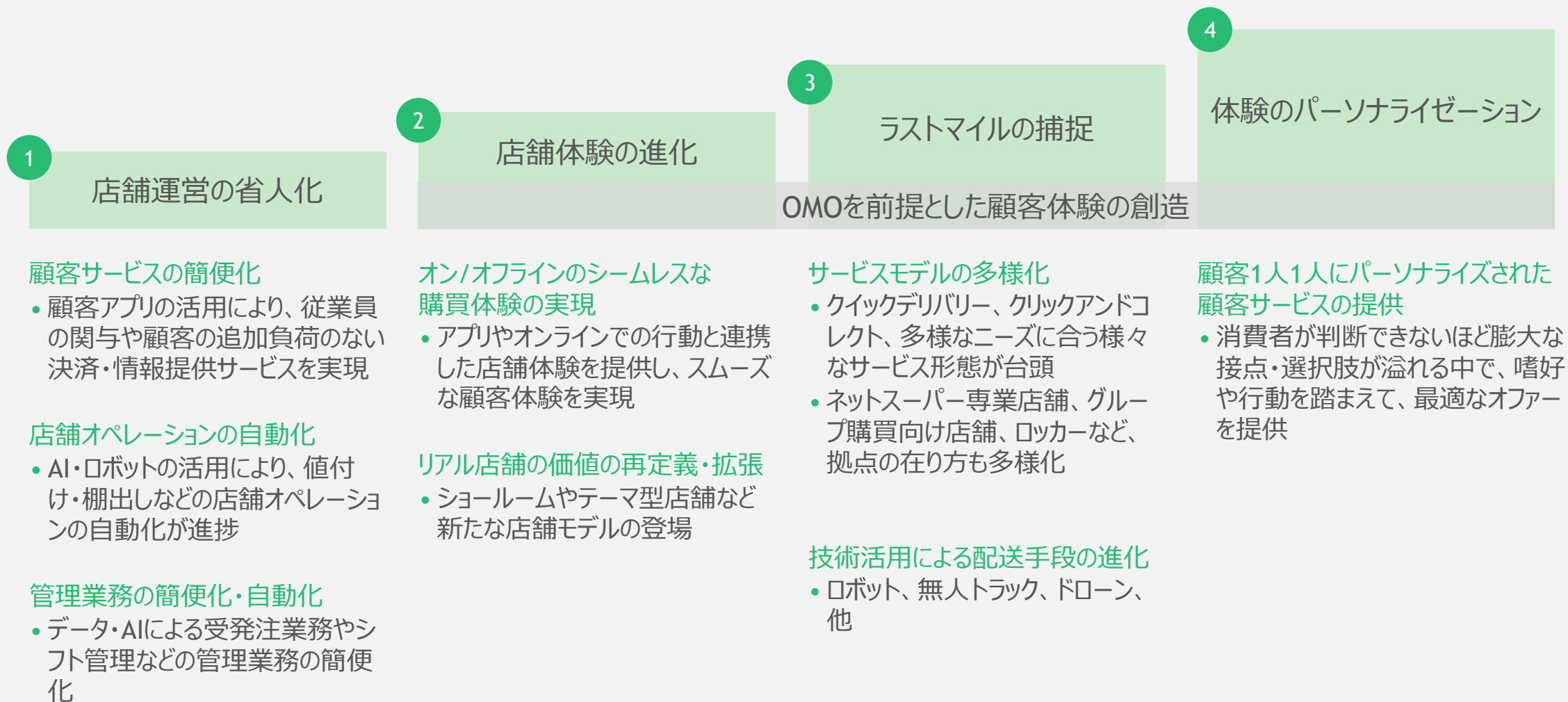
- エネルギー消費・GHG排出削減
- フードロス・廃棄の削減／再利用製品・包装の活用
- トレーサビリティの向上
- 健康増進への貢献
- 企業文化・労働環境の変革



A.店舗・販売モデルの進化

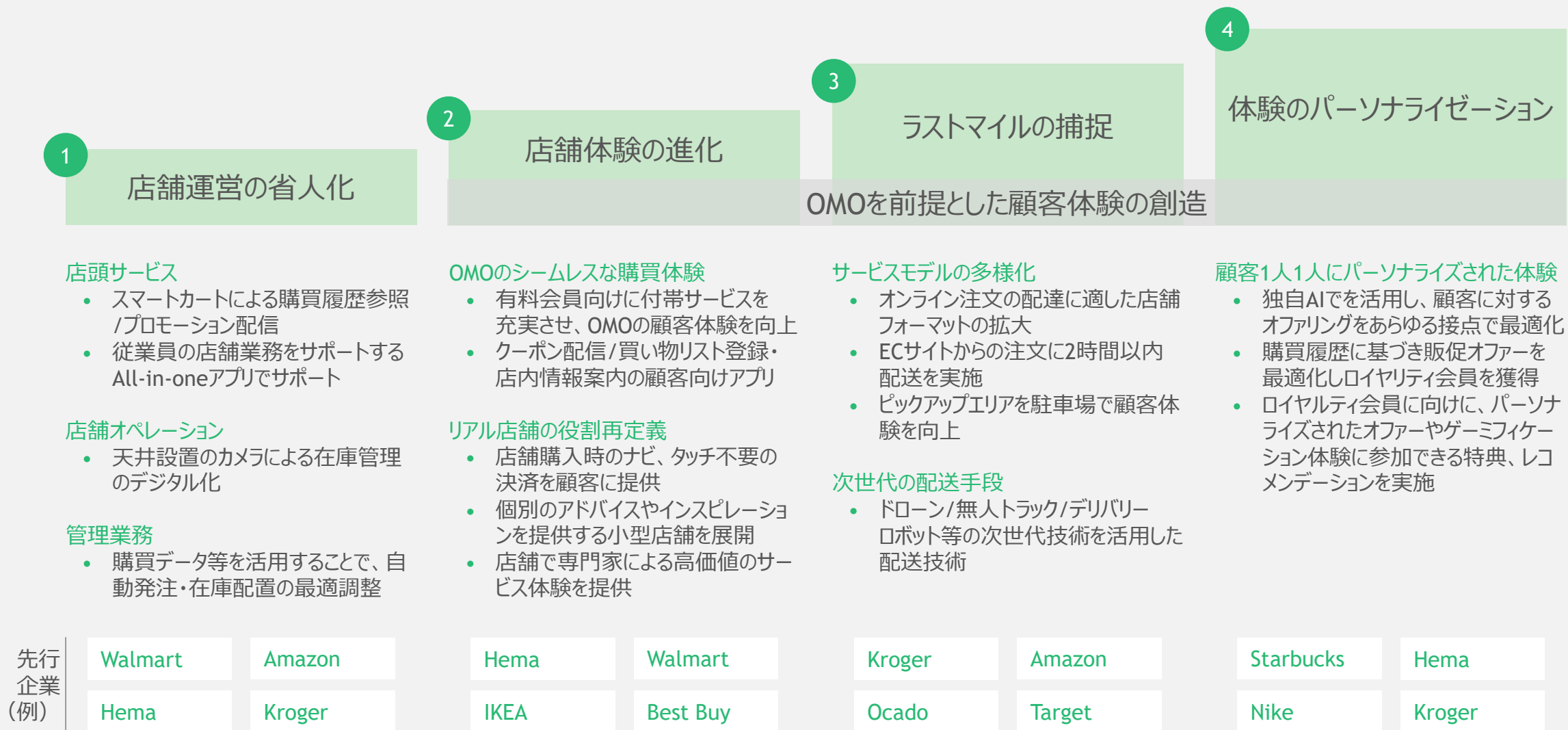
店舗・販売モデルの進化の方向性

デジタルツールやロボット、AIの活用により、店舗運営の効率やOMO時代の顧客体験が進化



主要プレイヤーの取り組み事例

投資余力のある欧米の大手SM、オンライン出自のプレイヤーが各領域の取り組みで先行





1. 店舗運営の省人化

顧客サービスからバックオフィス業務の領域まで、ツールやデータ・AIを活用した店舗の省人化のためのソリューションの導入が進んでいる



店頭サービス

店頭業務を、デジタルツール・ロボットに置き換えることにより省人化

- 決済・会計のスマート化
 - スマートチェックアウト
 - スマートカート
- 情報提供のスマート化
 - 顧客アプリとの連携
 - 店頭サイネージ・タブレット
 - 高度化された従業員ツール



店舗オペレーション

店舗業務を、ロボットやAIを活用して自動化・簡便化することにより省人化

- 値付けのデジタル化
 - デジタルプライスタグ
- 在庫管理・補充
 - スマートシェルフ
 - 画像認識AI
 - 在庫把握ロボット
- 店内キッチンの効率化



管理業務

管理業務を、データ・画像解析やAIを活用することで高度化・省人化

- 受発注業務
 - AIデータシステム
 - AIチャットボット
 - 受注管理一元システム
- シフト管理
 - AIデータシステム



決済・会計のスマート化

今後の浸透が期待されるスキャン不要なGrab & Goは、引き続きAmazonが先行し、他小売にも展開。
実験を進める欧米のSMは、技術を保有するシステムプロバイダーを活用して店舗への導入を進める動きもある



Source: Market research, BCG analysis



情報提供のスマート化

顧客のナビゲーションに対応するサイネージやタブレットの店舗への導入や、従業員の顧客対応・店舗オペレーションサポートを担うAll-in-oneモバイルデバイスの導入が進む

スマート化の領域	取り組み内容		代表企業例
店頭のサイネージ・ タブレットの活用	商品場所の通知	自社が提供する店頭向けのアプリのユーザーが、買い物リストに入れた商品の場所に近づくと、プライスタグが特徴的に変化し、商品の場所を通知	Kroger The Home Depot Hema Walmart
	商品の訴求	全国に数多くある店舗の棚に置かれた商品の使い方や訴求ポイントを提示	
	商品情報の検索	商品棚のバーコードをスキャンすると、商品の特徴だけではなく、配送情報、生産地・生産者、政府の許認可証書、レシピ、口コミなどを表示	
	利用シーンの提案	通路に設置されたサイネージでは、特集されたツールブランドや製品を宣伝するHow toビデオを表示	
モバイルデバイスの活用	店頭サービス業務の代替	ストアマップへのアクセス、価格検索、商品検索、販売情報閲覧、FAQチャットボット、他	
	店舗オペレーションの代替	在庫管理・補充、在庫切れ検知、価格変更時のルーティング最適化	
	管理業務の代替	シフト管理、リアルタイムな売上状況把握、タスク管理、本部連携	



デジタルプライスタグ

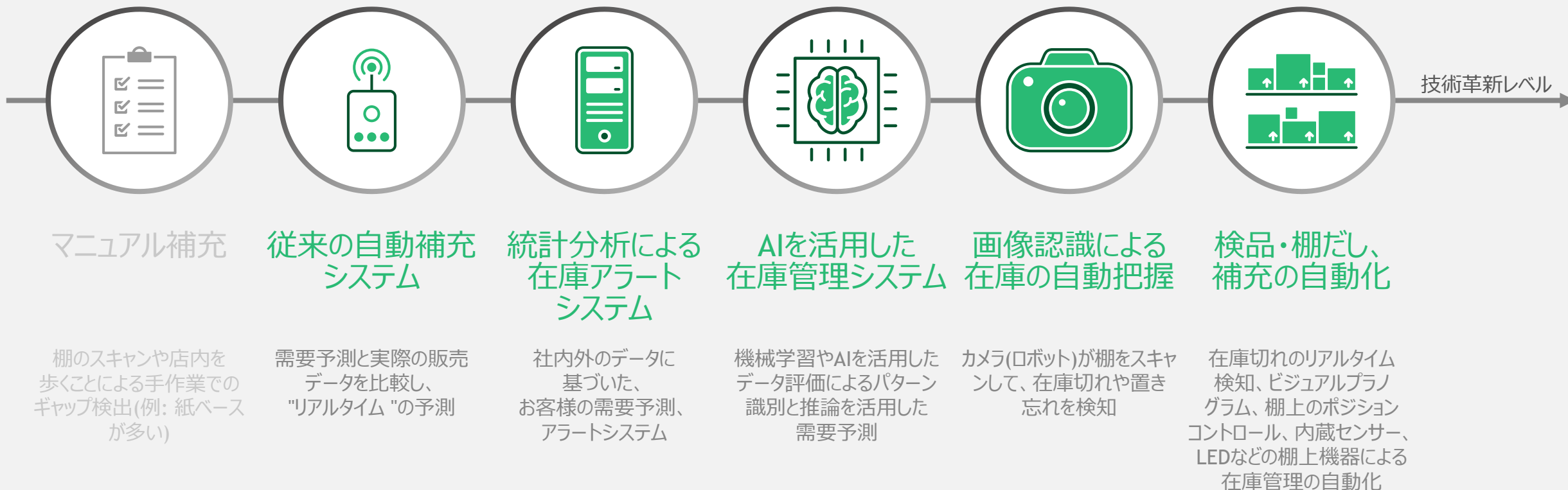
SKUの多いSM/GMSなどの業態や、ハイアンドローのプライシングの小売では、手動で行ってきたプライシングの自動化により、工数を大幅に削減しリアルタイム性も向上。また、デジタルタグを情報表示メディアとして活用しているケースも多い

デジタルプライスタグの機能例	機能活用による実現内容例	代表企業例
遠隔操作での柔軟な 表示内容変更	- フラッシュライトを表示し棚のストックやオンライン注文用の商品の検索を迅速に実行 - 顧客データ等をデータ分析し、分析内容に基づいたダイナミックプライシング - 賞味期限/アレルギー情報のみならず、期間限定商品や店頭プロモーションなどにも柔軟に対応	Kroger
商品のバーコードスキャン によるセルフ精算	アプリ等に予めクレジットカード情報などを登録頂くことにより、直接商品のバーコードをスキャンし、セルフ精算を実施	ASDA
アプリとの連動によるアプリ上での 指定商品の売場位置表示	買い物客が専用アプリをインストールしておくことで、来店前にチェックしておいた商品が店内のどの商品棚にあるかがわかるようにアプリ上に店内MAPおよびチェックした商品の位置を表示	Walmart
		Target



在庫管理・補充の効率化

補充を改善するために様々な技術を導入し自動化まで進化





店内キッチンの効率化

Ready Mealカテゴリを各社が強化する中、店内キッチンのオペレーションの効率化にも様々なソリューションが導入され始めている

AIによる品質判定

商品品質スコアリング

- 店内厨房にAIカメラを設置し、AIによる画像認識で、各材料の配置バランスや見た目のおいしさを把握し、出来栄をスコア化
- 調理者の経験によらず商品の品質を均一化させる

店内調理の自動化

AI調理ロボット

- ロボットアームでハンバーガーのパテをひっくり返すAIロボットを開発
- 18年にハンバーガーショップで導入開始され、使用に向けた試験運用も実施

配膳の自動化

AI調理/配膳ロボット

- スーパーで食材を購入後、専用アプリから注文してテーブルを登録すると、配膳ロボットによって料理が運ばれる
- 裏側の調理にもロボットを活用



受発注業務の効率化/シフト管理のAI活用

受発注業務の効率化を目的とする、過去の販売状況の統計的な分析に基づくサプライヤーとの連携、シフト管理へのAI活用による正確な労働力予測とスケジュール作成なども進む

受発注業務の効率化

過去の販売パターンを統計的に分析し、日々の売上を予測

- 売上目標の範囲に達していない場合はサプライヤーに通知
- サプライヤーは、在庫状況の確認や、商品が正しく陳列されているかの確認のために、店舗訪問のスケジュールを計画
- サプライヤーとの間で、ほぼリアルタイムの透明性が確保され、サプライヤーは予算を下回る販売に対応可能

オフラインの顧客購買行動データを収集し、自動発注と在庫管理などに活かし、在庫回転率と販売量を増加

- アプリと決済サービスを紐づけし、各種データを取得
- 会員のニーズに応じて販売する商品と在庫の配置を自動で調整し、顧客満足度を最大化

代表的な企業例

Walmart

Hema

Woolworth

REFLEXIS

LEGION

Zebra

シフト管理のAI活用

AIと機械学習を活用したシフト管理ツールにより、シフト管理の効率・フレキシビリティを向上

- 過去の労働力の傾向と需要を現在の要因と合わせて分析
- 地域や店舗の特性、売上データなど、従来のモデルよりも多くの変数を考慮した最適なモデルを作成
- 主な効果としては、スケジューリングプロセスの自動化、正確な労働予測、需要変化への迅速対応など

業務細分化に応じたチーム体制の再編

- オンライン販売の増加、デリバリーサービスの多様化などを受け、店舗スタッフの業務種類・負荷に変化
- 人員配置・シフト管理の最適化を目指し、部門の業務全般に多能工化させ、フレキシビリティの高い人事システムを構築
- これにより、従業員の都合に合わせたフレキシブルな勤務体制も実現し、従業員満足度を向上



顧客体験のOMO化

背景



店舗体験の
進化



ラストマイル
の捕捉

消費者はオンラインとオフラインのチャネルの境界を意識しておらず、シームレスなショッピング体験を期待している

受注における利便性提供やショッピング・ジャーニーにおける多くの「摩擦」を取り除くことで、**デジタル先進企業は小売・流通企業全てに対する消費者の期待を高めている**

サブスクリプション、会員制、自動補充などのサービスは引き続き拡大しており、食料品やペットなど日常的に不可欠なカテゴリーに対して、「設定したら終わり」という利便性を提供

消費者は、1時間以内の配送、店舗での受け取り、その他のルートなど、**必要な時に必要な場所で迅速かつ簡単に注文を処理**できる企業に対して高いロイヤリティを持っている

小売・流通にとってのポイント



オンライン、モバイル、店舗、ソーシャルなど、すべてのチャネルにおけるショッパーズ・ジャーニーを明確に把握することが重要



摩擦のない体験を提供するためにオペレーションを最適化するとともに、ITやデジタル機能への投資を継続すること



お客様との対話を最適化するために、さらに堅牢なデータを収集



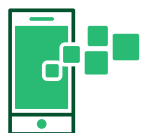
オンラインの先進企業にビジネスを奪われるリスクが高い小売・流通企業にとって、迅速な配送の実現は最優先事項



2. 店舗体験の進化

OMOのシームレスな購買体験の強化

アプリやオンラインでの行動と連携した店舗体験を提供し、スムーズな顧客体験を実現



アプリを活用した
店頭体験の進化



テクノロジーの活用による
店内フリクションの解消



OMOを前提とした
店舗フォーマットの拡大

店舗体験 の進化

リアル店舗の役割の再定義

リアル空間の役割の再定義に基づき、
ショールームやテーマ型店舗など、新たな
店舗モデルやサービスが拡大

体験価値を重視した店舗作り



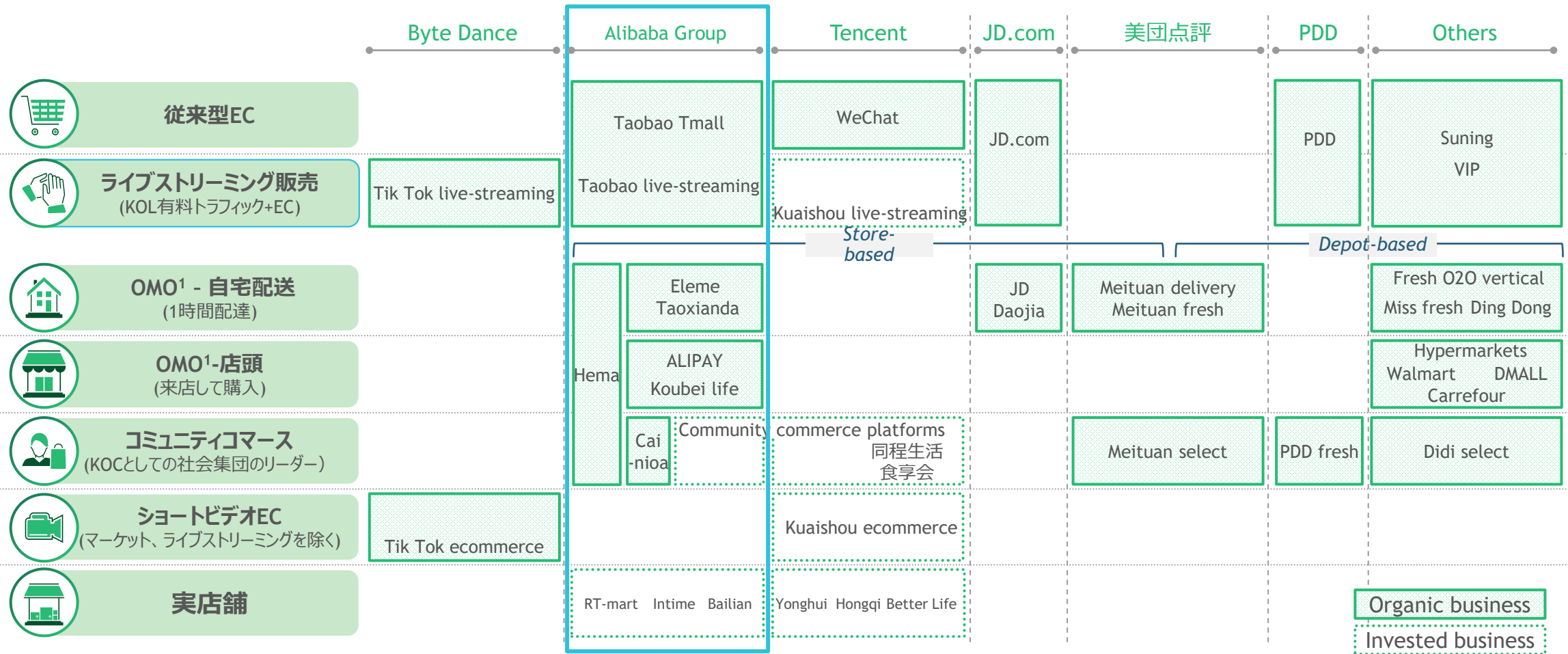
スタッフの専門性や買い物
サポートの強化





新たな販売モデルの主要サービス

特に、中華系IT大手企業が、開発と投資の両面から積極的に新たな販売モデルを推進
中でもAlibabaは、ECからリアル店舗を活用したモデルまで幅広くサービスを展開

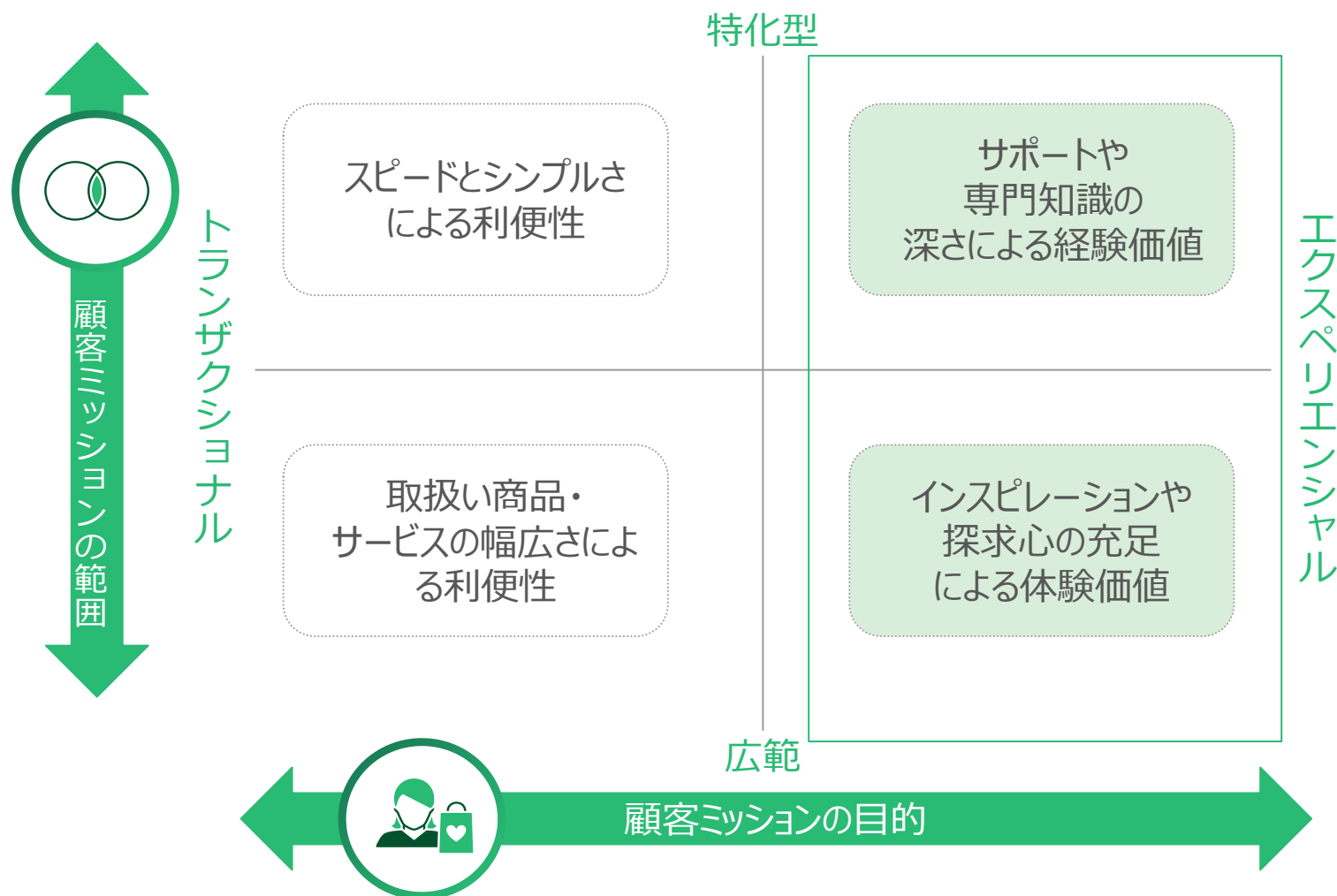


1. Dining delivery and in-store transaction are not included
Source: Expert interview; Market search; BCG analysis



リアル店舗の価値

オンラインで多くのものが便利に購入出来るようになる中、体験、サービスなどに重点を置きビジネスモデルに組み込む小売も増加。



小売業者は、**単なる取引以外の理由**で来店し、粘着性や嗜好性を高め、低価格なチャネルに対する優位性の維持を志向

- 小売業での体験は、商品の購入だけでなく、ライフスタイルに関連するものが増えている
- より高度なスキルや専門性を必要とするサービスやエンターテインメントがより重要になる
- 価格競争や利便性の圧力に対する有効な防御策をいかに構築するかが重要に

テクノロジーは店舗の**伝統的制約をなくす**

- オムニチャネルの可能性により、小さなスペースで充実した品揃えが可能に
- 技術革新により、店舗は体験と利便性の融合を実現
- 消費者は、オンライン環境ではあらゆるスペクトルにアクセスでき、オフライン環境でも同じようにアクセスできることを益々期待
- 長期的には、小売業者は**物理的およびデジタル的に統合されたエコシステム**に移行し、一度に複数のミッションに対応することが可能になる



体験価値を重視した店舗作り/新しい店舗フォーマットの出現

店舗での体験価値をコンセプトにしたトライアルを実施したり、店舗空間のあり方自体を見直す動きもある

店舗での取り組み例

体験価値を重視した店舗作り	ストアインストア	- スーパーマーケット、デリカシーショップ、レストランが一堂に会する店舗 - 直接試食ができる、充実した「イタリアン」体験を提供
	試す・体験する	- 店舗とリアルなスポーツ体験が融合により、お客様が直接商品を試すことが可能 - 店内にはミニバスケットボールコート、サッカー場があり、専任スタッフがスニーカー試着のサポートも実施
	ストーリーテリング	ブランドのストーリーテリング、焙煎所、充実したコーヒーパー、カクテルバーを併設した店舗作り
	ブランド関連サービス	- 店舗から無料でランニング トレーニングを提供 - 地域の大きなイベント (マラソン等) に備えた特別なトレーニングなども実施
	ホリデー・ポップアップ・ショップ	映画館、ギャラリー、図書館、宝石店、文芸サロンを併設
	コミュニティづくり	定期的にフィットネスイベントを開催し、顧客やコミュニティのメンバーは無料で参加可能
	限定体験	- 工房やアトリエの無料VIPツアーを開催 - 参加者は、商品を手作りしている職人に会うことが可能
新しい店舗フォーマットの出現	コンテンツ主導のコンセプト	- ソーシャルメディアでブランドをフォローしている消費者によるオンライン購入が大半 - 店舗は体験&撮影してSNSでシェアすることを前提に設計
	ショールーム	商品の閲覧、試用、注文を目的とした店舗で、在庫を持たず、店頭での商品販売は行わない
	ブランド・イマージョン	ブランドストーリーを表現し、お客様に商品を体験してもらうための店舗作り
	高付加価値サービス	オンライン・チャネルとの差別化要素としてカスタマーサービスとパーソナライズド・サポート を提供
	キュレーションアソート	小型で、特定のショッパージャーニーやカテゴリーに合わせた品揃え



3. ラストマイルの捕捉

ラストマイルを捕捉するための手法は、従来型のデリバリーからサービスモデルや宅配手法が多様化

1. サービスモデルの 多様化

	US 	EU 	China 	
エクスプレス デリバリー - 自社プラットフォーム 3rd Party	Amazon Walmart	instacart Target	Hema	オンラインプレイヤーがリードしていたが、欧米の大手小売もコロナ禍で大きく強化
クリックアンドコレクト - 店内受取り - ドライブスルー	Walmart Kroger	Auchan drive E.Leclerc Drive		欧米小売は実店舗を活用する方針で、クリックアンドコレクトを強化
新業態・拠点 - ネット専業SM - 小型店舗ロッカー - 移動式店舗	Amazon Walmart	The Home Depot Ocado	JD.com	オンラインプレイヤー/欧米リテールともに、収益性向上を目指し、実店舗のフルフィルメントセンター化/共同購買などを推進
地方部の捕捉 地域型共同購買プラットフォーム			Hema	

2. 次世代の配送手段 - デリバリーロボット - 無人トラック - ドローン

Amazon Walmart	FedEx Kroger	Amazon Prime Air	Alibaba Group JD.com	オンラインプレイヤー/欧米リテールともに、省人の次世代配送の実用化が進行
-------------------	-----------------	------------------	-------------------------	--------------------------------------



1人1人にパーソナライズされた顧客体験

進展の背景と概要



消費者ニーズの変化

無限の接点と選択肢がある中で、消費者はユニークでカスタマイズされた製品を期待

1:1の顧客関係がマーケティングに影響を与える

顧客は情報を共有することに前向きだが、その代わりにパーソナライズされた体験を期待する

1:1パーソナライゼーションにはテクノロジーが不可欠

利用できるデータ量が爆発的に増加しており、小売企業はロイヤリティプログラム、取引履歴、その他のデータを結びつけて、顧客のためのパーソナライズを実現可能になっている

デジタル・ネイティブが早期にリードを構築

デジタル先進企業も複数存在するものの、他の企業にも追いつくチャンスがある。その場合は独自のデータソース、またはパートナーシップを構築することが鍵になる

小売・流通にとってのポイント



テクノロジー数の増加やそれらがもたらすコストや複雑さを踏まえるとパーソナライゼーションの難易度は高い



テクノロジーを軸にしたエコシステムは、将来的な適応性を踏まえて構築することが重要



高度なアルゴリズム、テスト＆ラーニングのアプローチ、ROIに対する明確な見通しを持つ企業は、投資からより多くのものを得ることが可能。データを収益化する能力を持つ企業が最も優位に立つ



提供するサービスを確立するための効率的な方法を見つけ、更に顧客のニーズを明確にすることで企業と顧客の双方にとって最適なソリューションを構築すべき

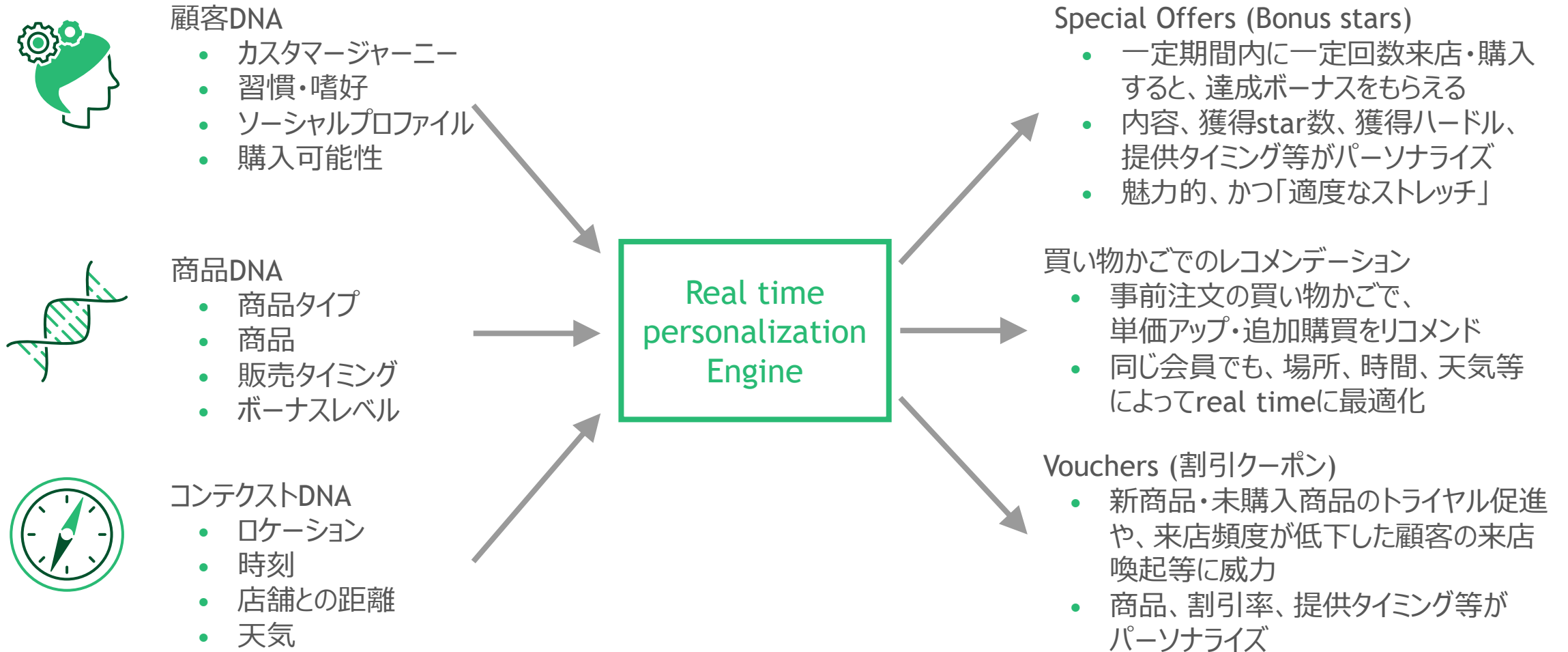


プライバシーに関する懸念に対処し、収集した情報とその使用方法について顧客に透明性を提供する必要がある



販促のパーソナライゼーション

リアルタイムで外部情報も加味。Special Offers、買い物かごでのレコメンド、割引クーポンの全体をパーソナライズ





消費者データの取得の難易度

これらを実現するには、消費者データの取得が重要だが、将来的には消費者データ取得の難易度は更に向上する。
消費者にとっての価値を明確にすることが、データ取得の優位性を確保する上での必須要件になる



1. General Data Protection Regulationの略、2. California Consumer Privacy Actの略、3. 20年6月に成立した個人情報保護法改正が施行予定。

「個人関連情報に関する規律」が新たに設けられており、Cookieや閲覧履歴・購買履歴などを第三者に提供する場合において同意が必要になる

Source : Market search; BCG analysis



先行企業の取り組み例

デジタルネイティブの企業が、オンライン及びOMO体験を実現した店舗において、取り組みが先行。
成果を上げている従来型の小売企業は、IT・分析、組織・文化への大幅な投資を行い、サービスモデルを進化させている

取り組み項目	機能活用による実現内容例	代表企業例
顧客エンゲージメント 獲得手法の パーソナライズ	- ロイヤルティ会員向けに、毎週パーソナライズされたオファーやゲーミフィケーション体験に参加できる特典、モバイルを通じた1to1のレコメンデーションを実施 - ディープラーニングアルゴリズムを搭載したプラットフォームを構築し、継続的に進化させることで大きな成果をあげている	Hema Starbucks Kroger Nike
サービス・店頭体験の パーソナライズ	- アプリのアクティビティに基づき、パーソナライズされたビデオをおすすめ商品とともに送信 - 会員データ、地域の購買パターン、アプリの利用状況やエンゲージメントなどのデジタルコマースデータを活用し、隔週で商品を更新し、効果的に店舗への誘客	
販促・食生活提案の パーソナライズ	- 購買履歴に基づき販促オファーを最適化しロイヤリティプログラム会員を獲得 - データ活用のためのアルゴリズムや組織体制に大きく投資をし、急速にパーソナライゼーションの取り組みを推進 - 食生活管理アプリも開発・提供し、健康に資するパーソナライゼーションオファーを行うことでアップセルを実施	



B. バリューチェーンの構造変化

VCの構造変化の方向性

1. SPA化による垂直統合モデルの進化



- アパレルや家具を中心にSPA化が進んでおり、データの活用により更に進化したSPAモデルが台頭
- データのリアルタイム性向上/AIの成熟により、短鮮度の食品小売のバリューチェーンでも、今後SPA化／SPAモデルへのデータ活用が進む可能性

ZARA	H&M
UNIQLO	SHEIN
Walmart	Tesco

2. AI・データを活用したE2Eのサプライチェーンマネジメント最適化



- 川上から川下までのE2Eの観点で、小売がサプライヤーを巻き込んで、データを見える化し、アルゴリズムで最適化することで、サプライチェーンマネジメント全体でのコスト効率化やサービス品質(=競争優位)を高める動きが加速

Alibaba	JD.com
---------	--------

3. (物理的な) 拠点・物流ネットワークの最適化・役割の見直し



- ラストマイル配送の需要の拡大により、革新的なソリューションが求められる中、倉庫・配送拠点の役割の見直し、ネットワークの再構築、配送手法の多様化が加速

Walmart	Kroger
---------	--------

4. (サプライチェーンマネジメント横断の) 自動化・スマート化



- 配送の短期化やコスト削減・労働力不足等を受け、SCの上流も含む省人化・効率化が求められている。
欧米の大手小売は、自動化ソリューションや開発ケイパビリティを持つプレイヤーとの提携・獲得により、SC横断で自動化を促進

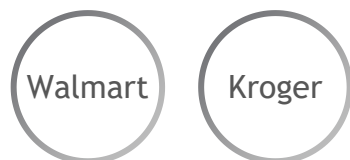
Ocado	AEON
Walmart	Alibaba
Amazon	



食品小売業のSPA化の方向性

欧米のスーパーでは、データを活用し、サプライチェーンマネジメントのE2Eでの最適化／テクノロジー活用による効率化・省人化を志向する企業が拡大

- 工場や倉庫の自動化・省人化
- データを活用した、デジタルマーケティングの実施・OMOの顧客体験の構築



日本でも、鮮度・品質管理、商品開発を主軸にSPA化を進めてきた企業を中心に、データ・AI活用が進められている

- 賞味期限の短い即食(惣菜等)や生鮮品の鮮度管理・在庫管理を考慮した製造・販売プロセスの設計
- ニーズに即したPB商品の開発

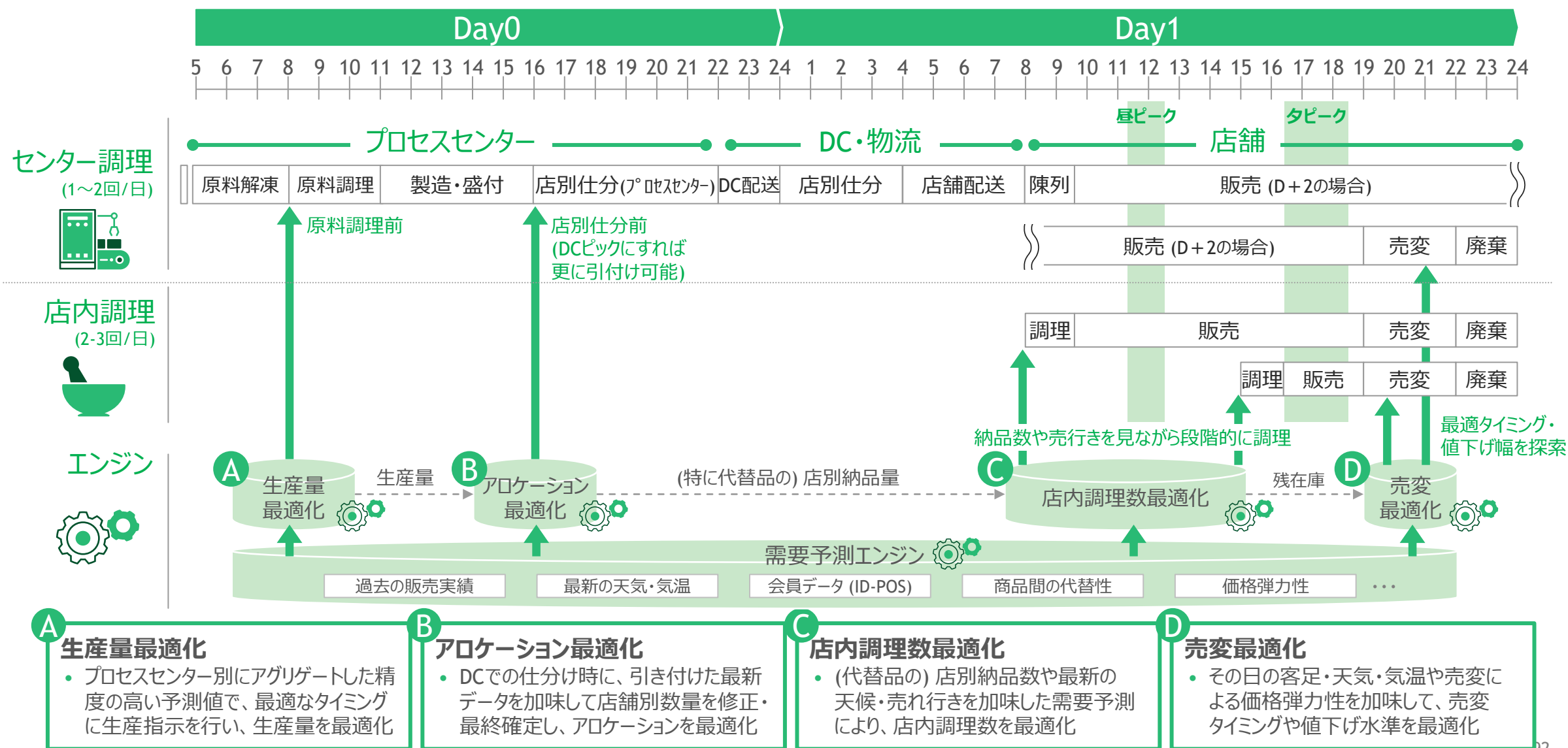


特に、緻密なSPAモデルを構築してきた国内CVS業界も、廃棄ロス・機会ロス等を極小化すべく、更に高いレベルでのE2Eのサプライチェーンマネジメントに向けて、取り組まれつつある





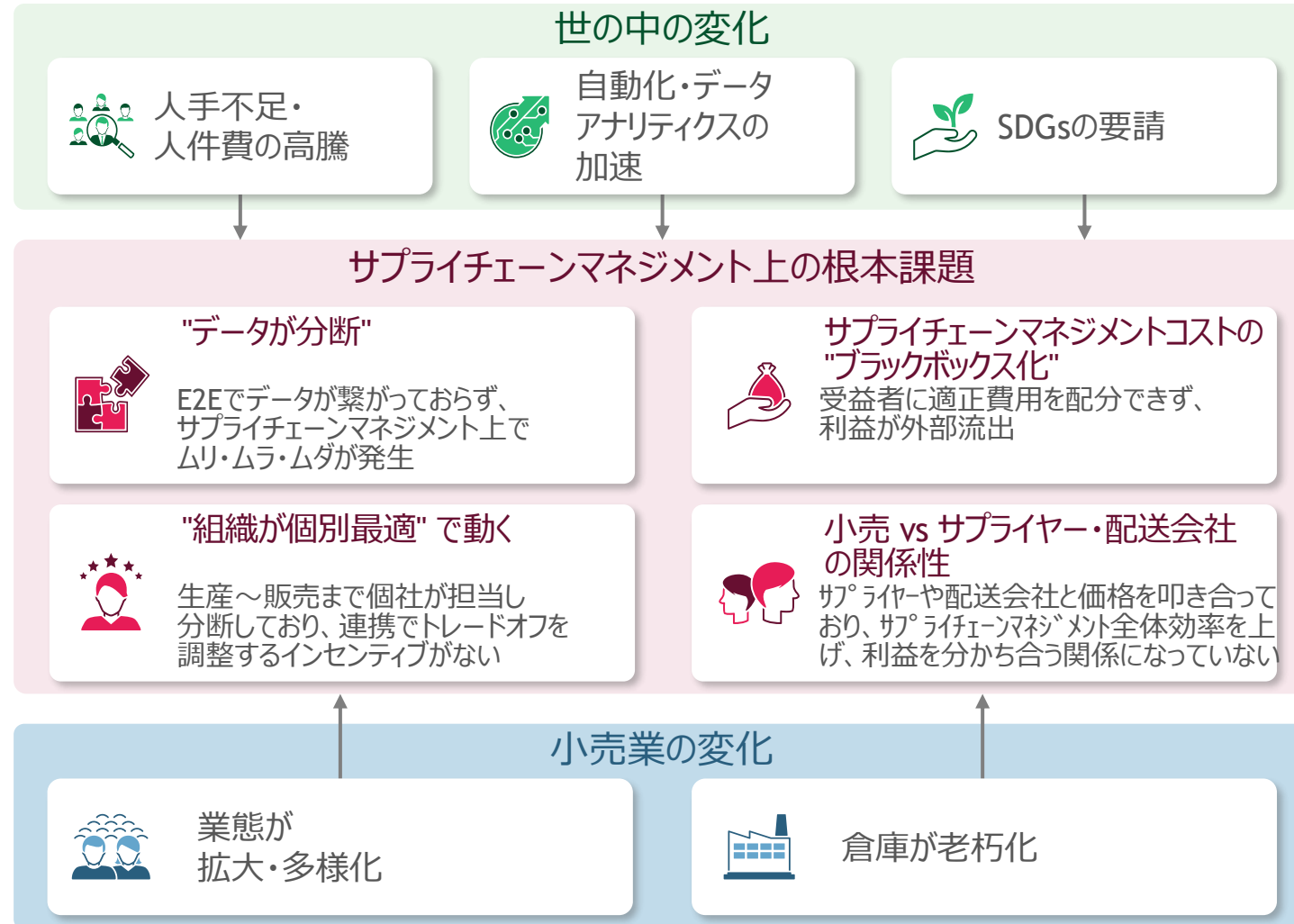
参考)センター・店内調理サプライチェーンのデジタルによる最適化の機会





現状のサプライチェーンマネジメントで発生している課題

小売業を取り巻く根本的な課題に加えて、事業環境変化や経年劣化が拍車をかけ...



バリューチェーンのパーツごとに解決できる手にとどまらず、E2Eで向き合う必要性が出ている状況

組織横断で物流網を構築することで、E2Eでデータが見える化

- 狭義の物流に閉じず、川上から川下までのE2Eの観点で、事業会社（小売）やサプライヤーを巻き込んで作り上げていく必要
- 既存システムの制約を踏まえ、段階的にシステムインフラを構築し、データが見える化

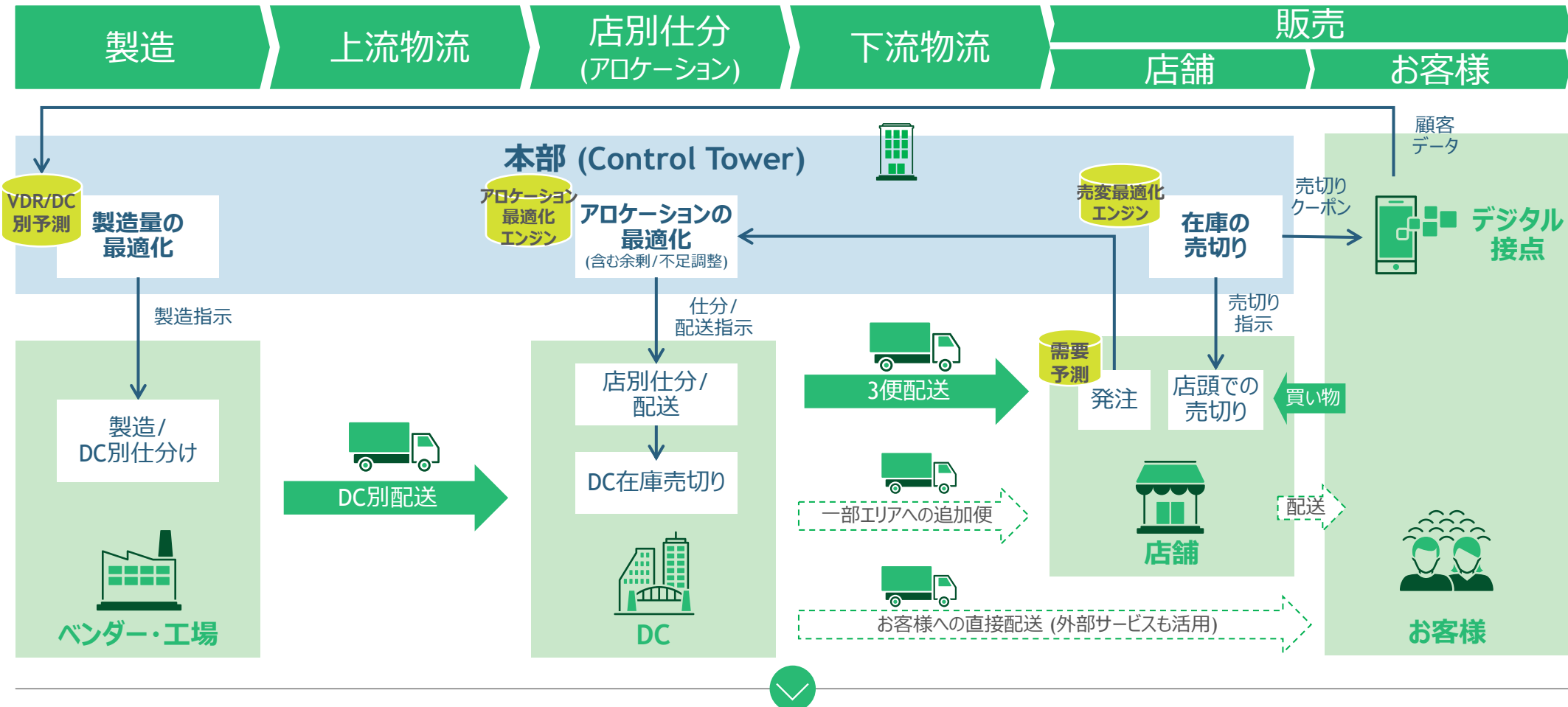
サプライチェーンマネジメント起点でアルゴリズムを最適化し、コスト競争力を向上

- 持続的なコストリーダーシップを実現するために、サプライチェーンマネジメント起点でE2Eのコストを削減していくことが必要
- 技術革新を踏まえて倉庫の自動化ソリューションを適用することで、コスト削減



需要予測・最適化エンジンを活用し、サプライチェーンをEnd to Endでコントロールできる モデルを構築する動きが加速

凡例  予測・最適化
エンジン



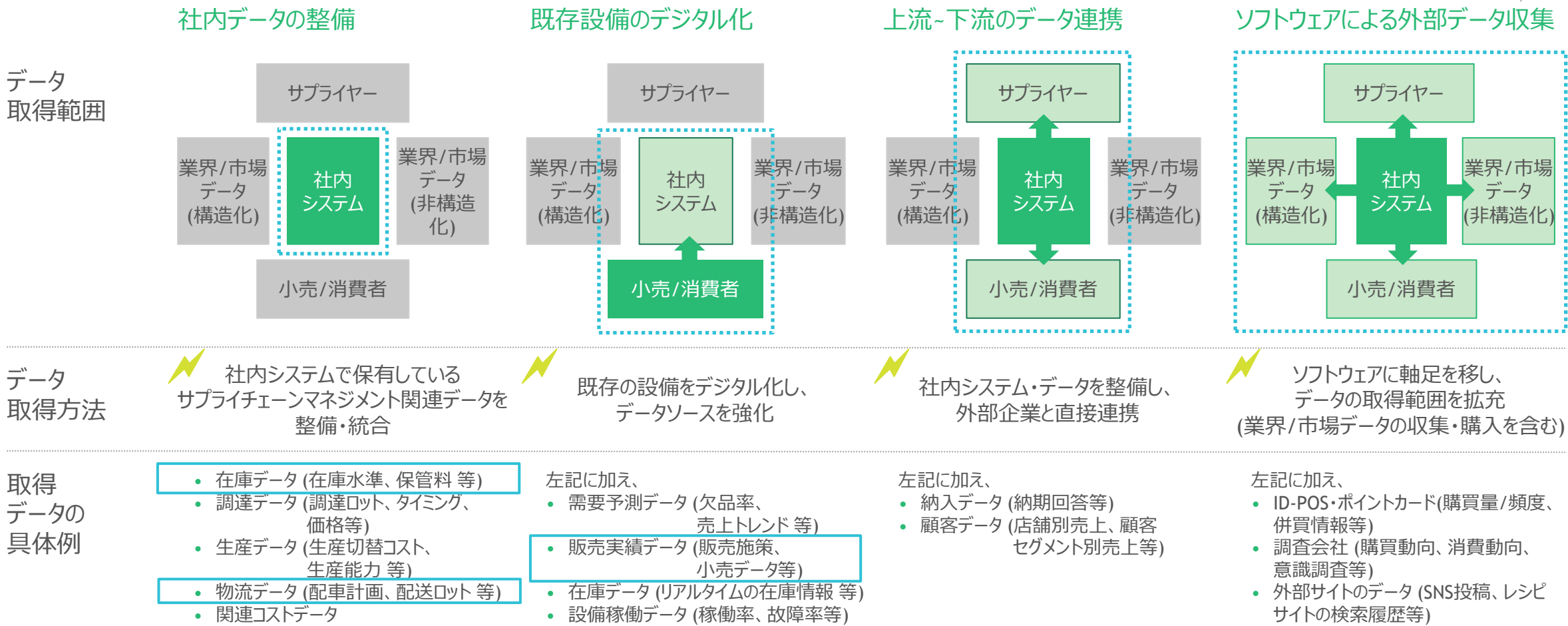
製造から店別仕分、店舗での売変までのプロセスをEnd to Endで最適化することで、
サプライチェーンマネジメント全体で廃棄・機会ロスを最小化



E2Eの最適化に向けては、サプライチェーンマネジメント上の ステークホルダーを巻き込み、データの見える化・一元化が必要

- 主要データ (各ステップの序盤から活用)
- 追加データ (各ステップの終盤にかけて活用)
- 補助データ (任意で活用)

一般的な進化の度合い





テクノロジー導入を軸にサプライチェーンマネジメントをコントロールする企業から、各機能を内製化する企業まで存在。いずれの企業も投資体力とデータ活用能力を具備

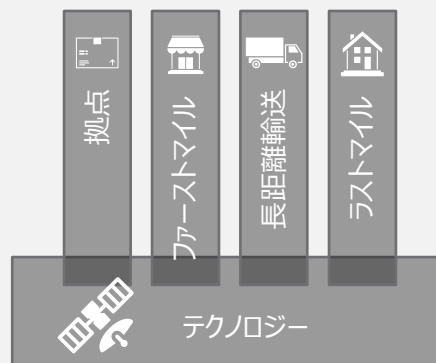
コントロールレベル

コントロールレベル: ☐ ライト ☒ ヘビー

Illustrative

オーケストレーション

E2Eインテグレーター



Alibaba
Group

Jumia

Flipkart

Mercado
Libre

Amazon

Walmart

JD.com

Rakuten

OZON.ru

プレイヤーごとに、
各ネットワークを異なるレベル
感でコントロール



ほとんどのプレイヤーは、
ネットワーク全体連携に向けて、
自社でも技術開発を行う



ラストマイル配送の需要の拡大 により、革新的なソリューションが 求められている

課題



顧客の要望

- 無数の配送先
- 利便性への要求



地域ごとの課題

- 地方 (アクセスがしにくい、未舗装の道路、家が特定しにくい 等)
- 都市 (交通渋滞、危険な場所 等)



輸送の課題

- 配送業者のキャパシティギャップ
- 高コスト
- 非効率

対応



拠点の進化

- クリック&コレクトの導入
- 宅配業車との提携
- ロッカーの活用
- 店舗フォーマット変更への投資



革新的な配送ソリューション

- クラウドソーシング
- ドローン
- 自律走行車
- 配送用ドroid

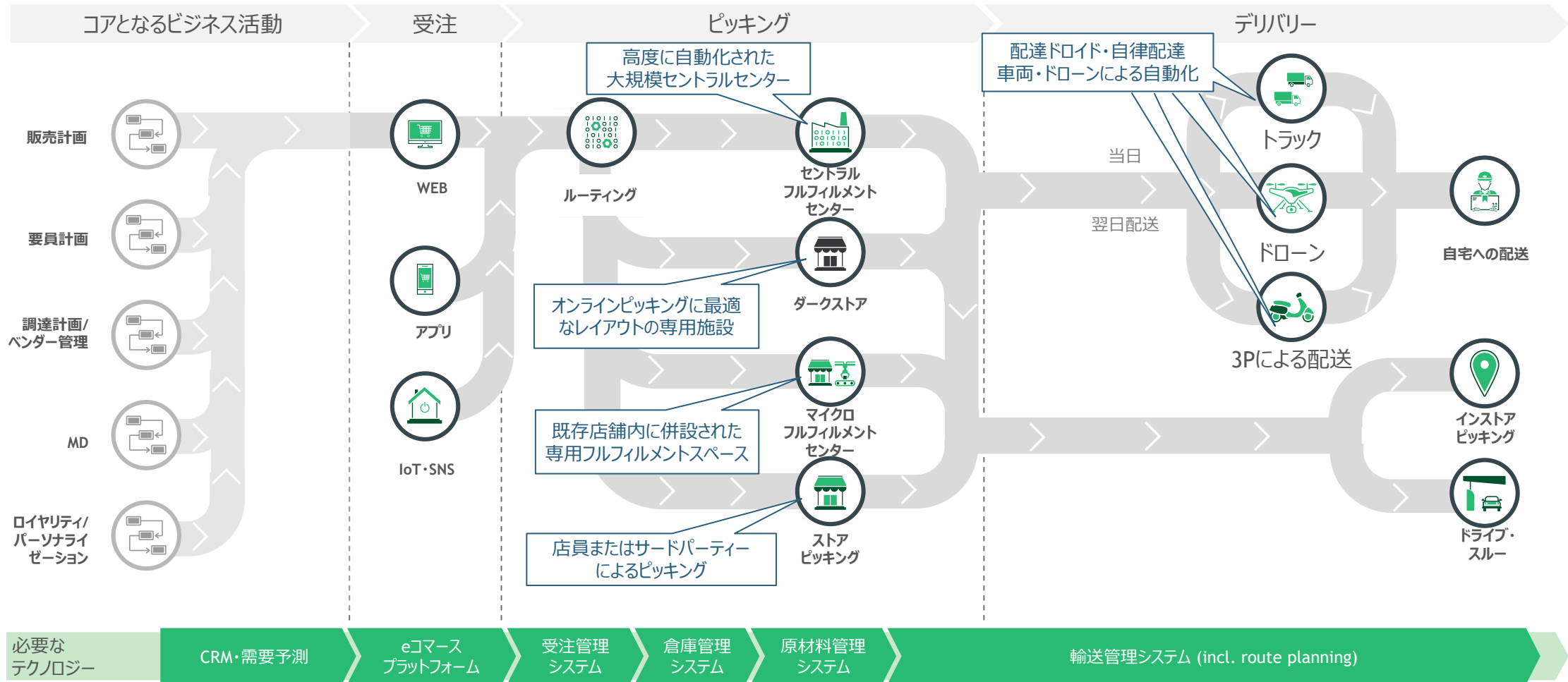


参考) 主なデリバリーモデル

	 店頭受取	 ドライブスルー	 デリバリー エクスプレス/同日配送	 デリバリー 次の日 + α	
概要	オンラインで注文して、近くの店舗で受け取りモデル	トランクへの積み込みサービス	オンライン注文のエクスプレス(1〜8時間)、同日配送サービス	オンライン注文の翌日以降の希望日時・場所への配送サービス	
特徴	- 店頭での買い物よりも便利で時間が節約可能 - 既存の店舗ネットワークを活用した低資本でできる初期的なアプローチ	- 店頭での受け取りの利便性を向上 - 主にプレミアムクリック&コレクトサービスとして提供 - ダークストアとの併用例多数(French Drive、他)	- 距離制限や価格プレミアムを前提とした即時性の高いデリバリーサービス - 需要の高いプレミアムサービスだが、供給コスト高	- あらゆる顧客層、特に地方等の店舗数が少ない地域で注力 - 配送先の選択肢・利便性の高さを拡充	
提供企業(例)	Walmart Kroger Tesco	Walmart Kroger	Walmart Kroger Tesco	Amazon 平均配達日数は3日	Alibaba Group タオバオの初期規格



eコマースやOMO化する小売業のバリューチェーンにおいては、 複数のオペレーティング・モデルが選択肢として存在





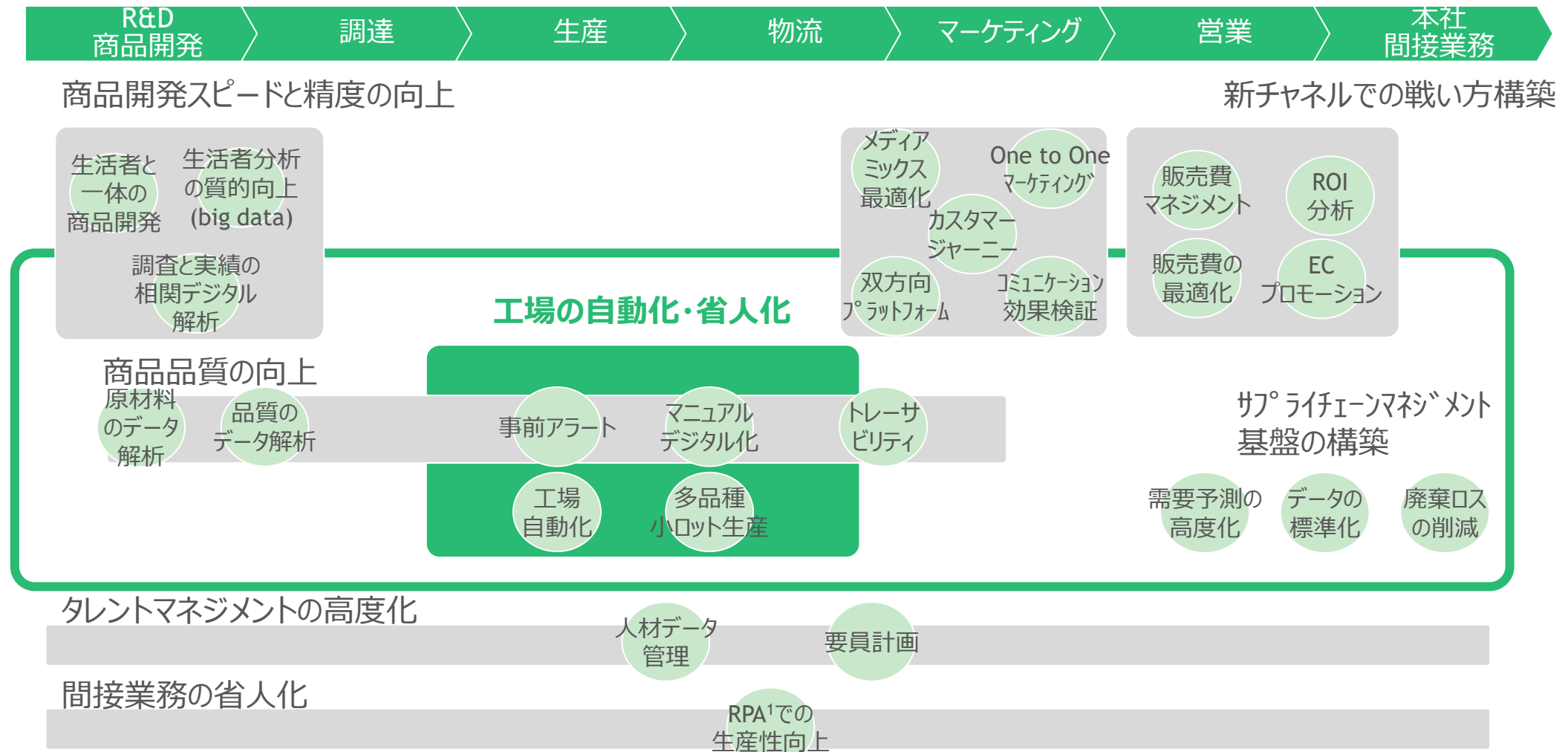
主なフルフィルメントセンター・ピッキングモデル概要

				
	ストアピッキング	マイクロフルフィルメントセンター	ダークストア	セントラルフルフィルメントセンター
概要	店員またはサードパーティーによるピッキング拠点	既存店舗内に併設された専用フルフィルメントスペース	オンライン購入品のピッキングに最適なレイアウトの専用施設	高度に自動化 ¹ された大規模セントラルセンター
特徴	- 既存の店舗ネットワークを活用した迅速で設備投資の少ないモデル - 配送にかかる時間とコストを削減可能	- CFCを設置するほどの需要のない地域で店舗にスペース余剰がある場合に適したモデル - 自動化¹された拠点では、大量の商品をより効率的にピックアップ可能	- 中規模市場向けのモデル - 店頭での受け取りよりも効率的なサービスを提供 - 現在はマニュアルでの袋詰めが主流だが、将来的には完全自動化を目指す	- 注文量の多い地域に適した、豊富な品揃えと確実な在庫を要するモデル - ロボットを活用し効率化しているが、配送は通常翌日以降
導入企業(例)	Walmart	Walmart	Tesco	Ocado

1. 自動化されていないマニュアルピッキングのMFC/CFCモデルも可能だが、自動化の必要性が低い労働力コストの低い国(ロシア、トルコ、中国等)や、フレンチドライブ等のピックアップが併設されているスタンドアローンの施設が中心。ここでは半自動または全自動のソリューションを想定



倉庫や工場、調達等も含めて、バリューチェーン横断の自動化が進む

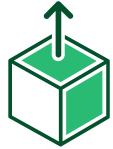


1. Robotic Process Automation
Source: BCG analysis



倉庫・工場の自動化の動向

背景



配送短期化に対するプレッシャー

- ・ 変化する顧客の期待 - 同日・翌日配達の増加
- ・ サイクルタイムを短縮し、倉庫のスループットを向上させることへのプレッシャー



コスト削減に対するプレッシャー

- ・ 労働賃金の上昇
- ・ 低生産性
- ・ 都市近郊に施設を構築するに併せて、雇用するためのコストが上昇



労働力に対するプレッシャー

- ・ 人手不足
- ・ 労働力の高齢化
- ・ 従業員の健康状態への考慮の必要性の高まり



物流施設削減へのプレッシャー

- ・ 倉庫のリース費用が増加
- ・ 都市近郊への施設立地の要請に併せて、不動産コストが上昇

主なメリット



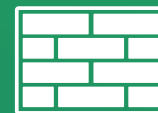
コスト削減とともに生産性と品質管理の質の向上が可能



採用・定着しにくい労働力への依存度の低下が可能



自動化により受注サイクルタイム短縮が可能



在庫格納密度を高めることにより、不動産コストを削減可能



倉庫の自動化の進展に伴い、技術ごとにレイヤーマスターを狙う新興プレイヤーが台頭





C.新たな収益源の獲得

新たな収益源の獲得

1. 新業態の拡大



- 海外では、経済危機や賃金低下に伴い、**ディスカунター、小型SMが台頭**
- 日本においても、平均所得の低下からコスパ意識が高まったことに加え、コロナ禍も相まって、**価格訴求力のあるドラッグストアやディスカунターが拡大**
- また、**GMS/SMやDSなども小型店舗を拡大**

Aldi

Iceland

ウェルシア

ツルハ

オーケストア

AEON

ライフ

2. データマネタイズ



- 小売大手を中心に、**データを軸にしたリテールメディア（広告事業）やデータ活用プラットフォームなどのマネタイズ**に取り組む
- 海外ではリテールメディアは急ピッチで成長し、売上を大きく拡大

Amazon

Walmart

Kroger

3. ヘルス&ウェルネス



- 海外では、**ヘルス&ウェルネス領域での事業創出**が活発
 - 食を通じて国民の健康を増進するため、各国で栄養ラベルが浸透。健康価値の訴求による収益拡大を実現
 - 健康関連の商品データベースの構築、活用プラットフォームの提供、健康関連データの活用・サービス化も進展

Woolworth

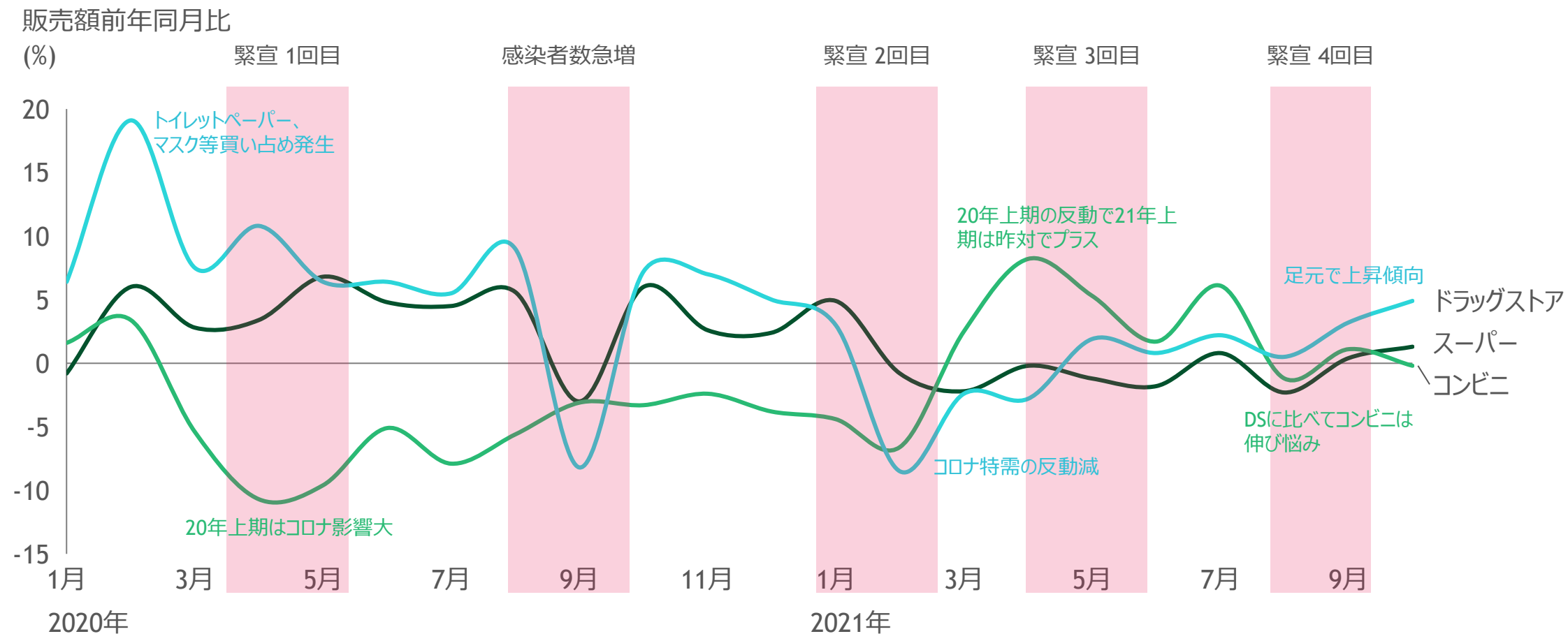
Kroger

Walgreens



21年8月は緊急事態宣言の影響もあり全業種で落ち込み、その後はコンビニが低迷する中、ドラッグストア (DS) は上昇基調

小売業 業態別 販売額前年比推移





リテールメディアは成長を続け、海外小売企業に多大な価値を提供

デジタルメディアの新しいトレンドは、小売業者の提供価値を増幅させ、



1stPartyデータの価値を高める業界の変化
(例: 規制の強化)



パーソナライゼーションの進展により、
小売企業の利益拡大に貢献拡大に貢献



消費財メーカーと顧客の直接的な接点は限定
されているため、小売企業は有利な立場へ



消費財メーカーがメディア拡充を求めていることが、
小売業者の進化を促進

海外の小売企業ではメディアビジネスを展開

Amazon

Kroger

Walmart

Tesco

Target

CVS

Woolworths

Office Depot

Albertsons

Bed Bath &
Beyond

ベスト・イン・クラスのプレイヤーは、参入後4-5年で
10億ドル以上のメディア収益を達成



生活習慣の改善の重要性の高まり

生活習慣の改善によって患者化するリスクを低減し得る、若年層～予備軍化した中高年層は数千人規模で至大だが、健康関連の取り組みへの意識や真剣度合いは低い

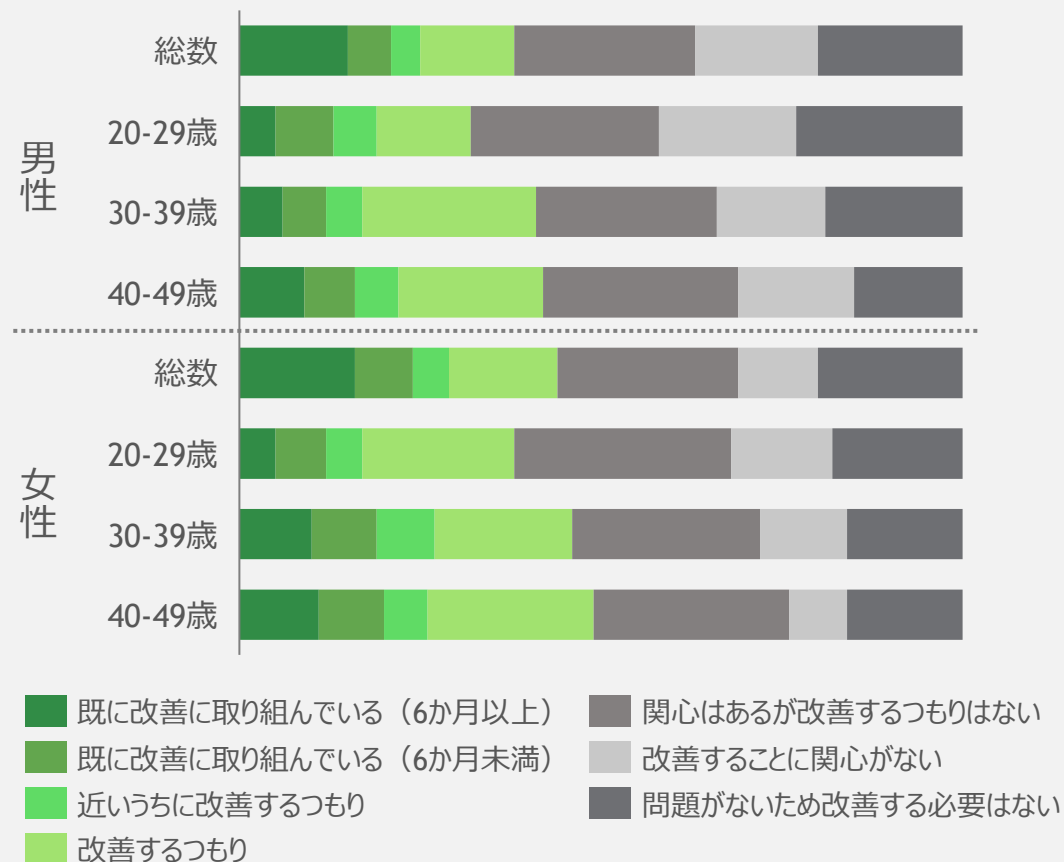




食生活の改善における課題

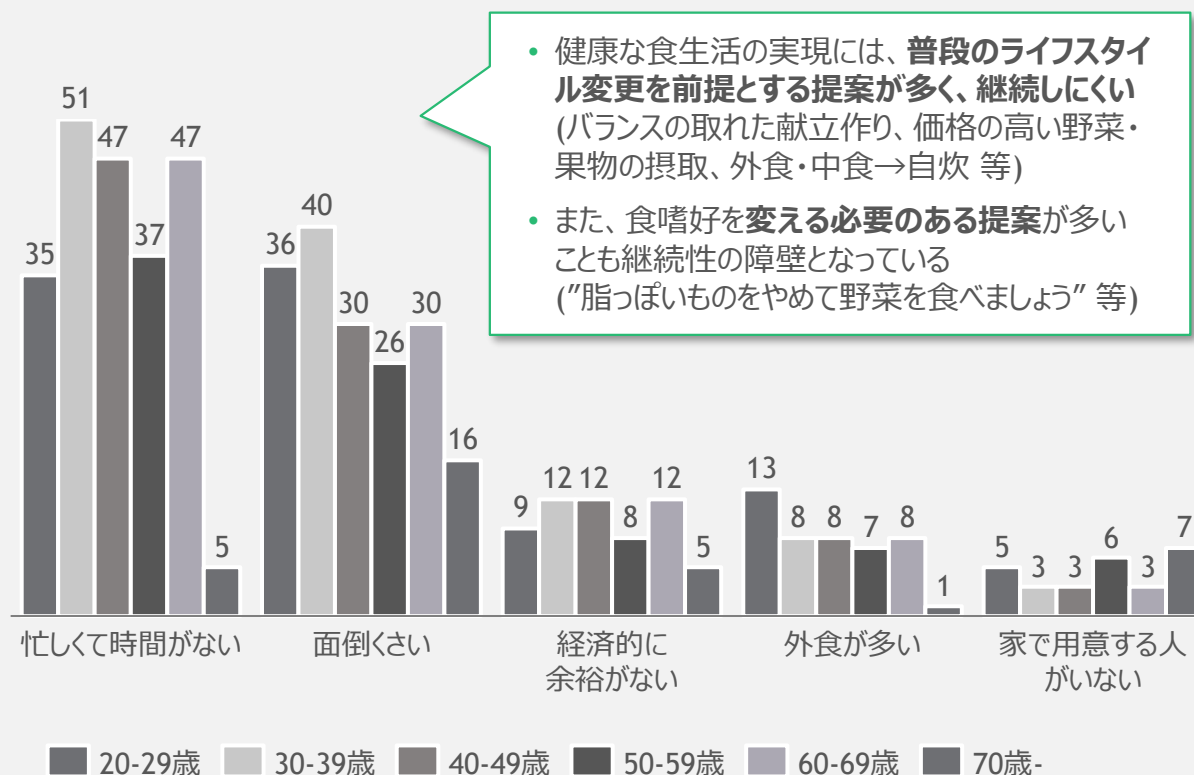
不健康な食生活に対して、課題意識を持っている生活者は少なくないが、特に若年層は、実現のための時間や手間、価格などが障壁となっている。広い層が継続して食生活の取り組めるような利便性向上が重要

食習慣の改善の意思



健康な食習慣を継続する上での課題

あなたの健康な食習慣の妨げとなっていることは何ですか (n=4,465、%)





D.SDGsへの対応

新たな競争優位性の源泉の獲得にむけ、経営戦略としてESGを強化している

市場競争環境



ESGの重要性が高まるも、ESGの評価軸は未確定

- 各国政府、国際機関が独自の基準を各々提案
- 投資家/評価機関も各々で基準を設定

環境課題を解決する様々な新技術が進化

- 代替肉、衛星による森林管理 等
- 既存技術/ビジネスモデルでは各社の高い目標は達成は難しく、サステナビリティに関する大きな「需給ギャップ」が発生する見込み

環境に敏感なミレニアル世代やGen Z世代が消費の主役に

- 消費者のみならず、投資家/評価機関もESG投資を重要視

戦略



1 "ESGのルールメイキング" による優位なポジショニングの確立

- 業界標準、新たな連携の枠組み作りを主導することで、自身に優位なルールを構築

2 "ビジネスモデルの進化"

- 利益だけでなく環境の観点から、一気通貫でバリューチェーンを再構築
- サプライヤーを含むステークホルダーの変革を推進/利益に繋がる構造に持ち込み

3 "パブリシティ" の強化

- 1企業としてだけでなく政府を含めた動きとして連携した形で推進
- ミレニアル世代/Gen Z世代を起点とした波及でステークホルダーにブランディング

戦術 (例)



- WBCSDなどへの参加
- 排出量表示ラベル
- 小売による "認証制度" の認証
- 政府に要請し森林破壊ゼロDDを制度化

- 数百億円的环境ファンド
- 衛星による農家管理
- サプライヤーを4段階遡り、排出量を開示、それぞれに目標設定

- コロナ禍の世論のトレンドを機敏に捉え多数のプレスリリースを露出

組織体制

- 規制対応、ルール形成、对外発信に200人近く人員配置

予算設計

- ESG枠の概念を撤廃
- 定期的な予算配分最適化

欧州等の企業は、ESGを競争戦略の中心に据えており、コロナにより更にその重要性を高めている
(従来のCSRとは全く異なる位置づけ)

「環境に良い企業」の基準は形成途上であり、企業自らルール形成に参画する動き

ルール作りに関する主要なプレイヤー

政府など

EUROPEAN COMMISSION

他国でも多様な取り組み

- シングルユースプラスチック、フードロス等の規制
- 排出量目標の設定

Independent Commodity Intelligence Services

国際機関 (NGO/企業フォーラム含む)

WBCSD	WORLD ECONOMIC FORUM	The Consumer Goods FORUM	TNFD	TCFD	CDSB
FReSH	SASB	GRI	PBAF	PCAF	CDP
IFRS	PRI	UN GLOBAL COMPACT	World Benchmarking Alliance	SCIENCE BASED TARGETS	IMPACT MANAGEMENT PROJECT



ESG格付機関

MSCI	REFINITIV	S&P Global Ratings	TRUVALUE LABS	CSRHUB
ROBECOSAM	SUSTAINALYTICS	FTSE Russell	RepRisk	ISS-oekom
vigeoeiris	Bloomberg	Datamaran	Moody's	



投資機関

BLACKROCK	Goldman Sachs	STATE STREET	Vangurad
-----------	---------------	--------------	----------

主要な役割

多様な観点でルールを作成

- 企業にとって実効性のある基準になっているか、チェックをしながらルール化

国際機関の動きを見ながら、ルールをアグリゲートし、企業評価として発信

格付機関の評価を見ながら、企業への投資を実施

企業としてのアプローチ

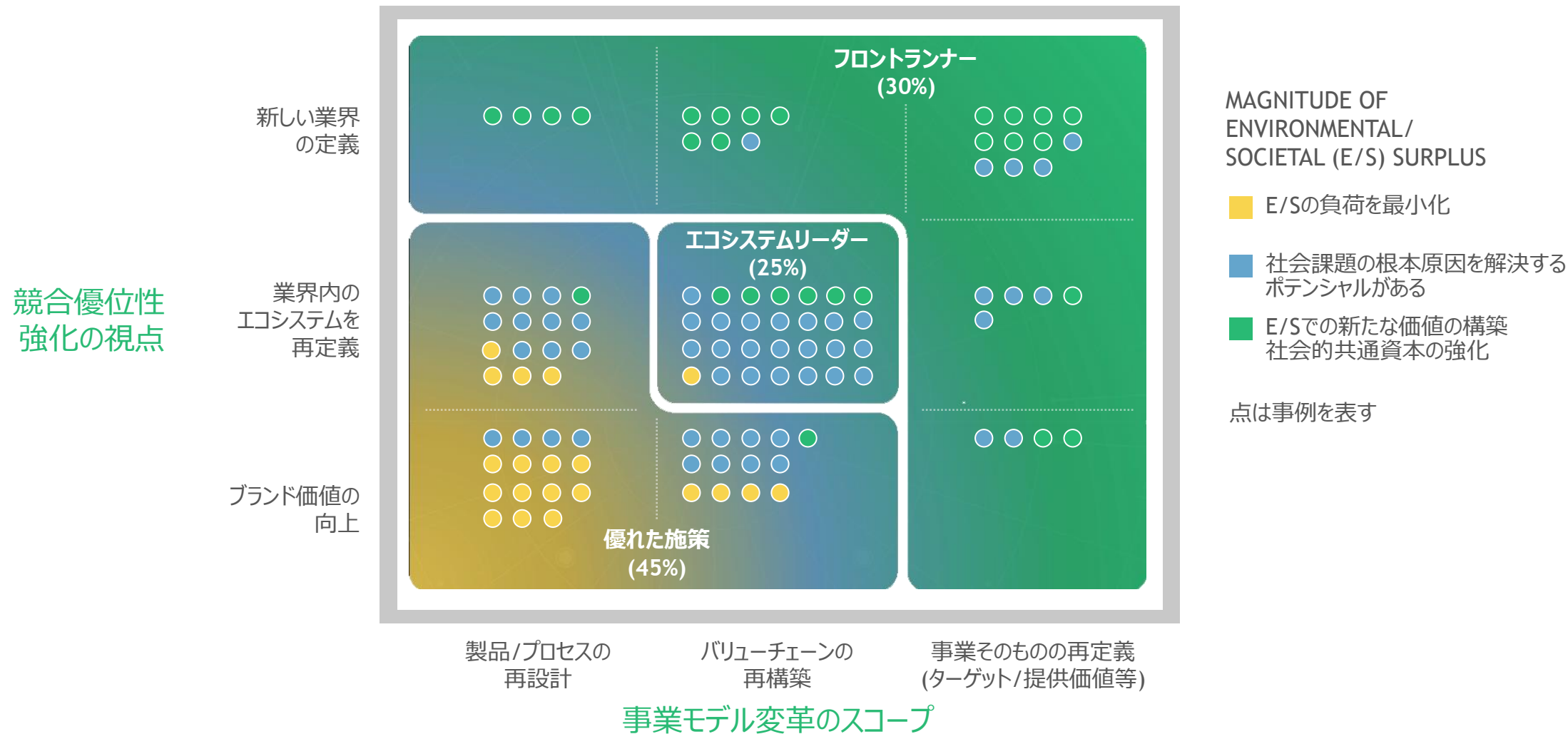
ルール作りにおける影響力の向上

- 自分たちに有利なルールにする
(例:環境ラベルの導入。欧州では環境ラベルが乱立し、行政による声明の発表や規制強化が進む)

ディスクロージャーのレベルを上げる

- 取り組みを正しく/効果的に伝える
- 投資家との対話を通じ、エンゲージメントを高める
(例:欧州消費財は、多くの自社製品への環境ラベル導入を実施)

社会価値と経済価値を両立するサステナブルなビジネスモデルへの変革が実現されつつある

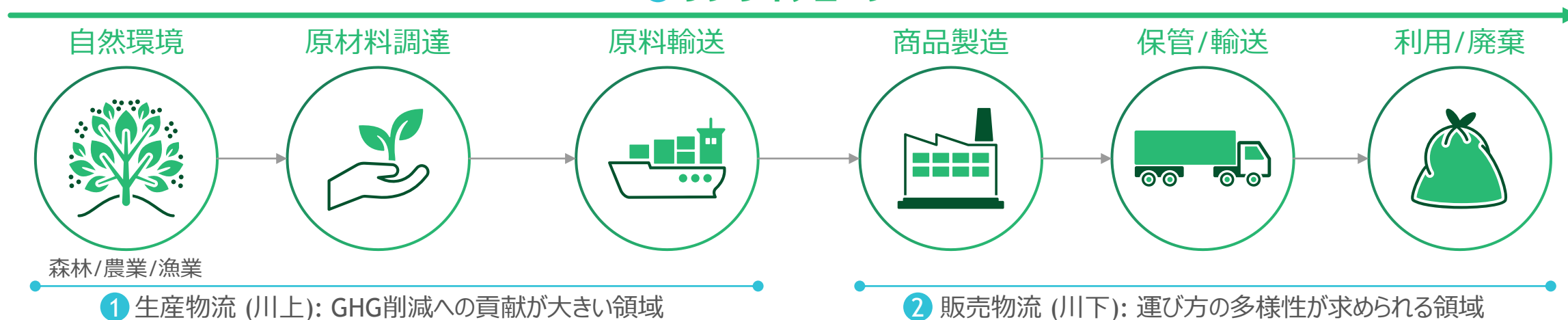


Source: BCG analysis.

Note: 102のサステナブルビジネスモデル変革の分析に基づく分類

特に、スコープ3の比率が高い小売は、サプライチェーン観点の事業変革が必須
効率性の追求から、サステナビリティ価値実現へ

③ サプライチェーン



論点の変化

- ① 如何に品質・コスト・安定供給・期日通り納品を満たすサプライヤーを確保するか

✓

1次調達先に限らず、2次・3次調達先を含めたサプライヤーを、投資を含め、**どのような基準・仕組みで“仲間化”し、自社のバリューチェーンに組み込むのか**
- ② 如何に需要予測の精度を高め、在庫数・倉庫ロケーション・配送網を最適化・効率化するか

✓

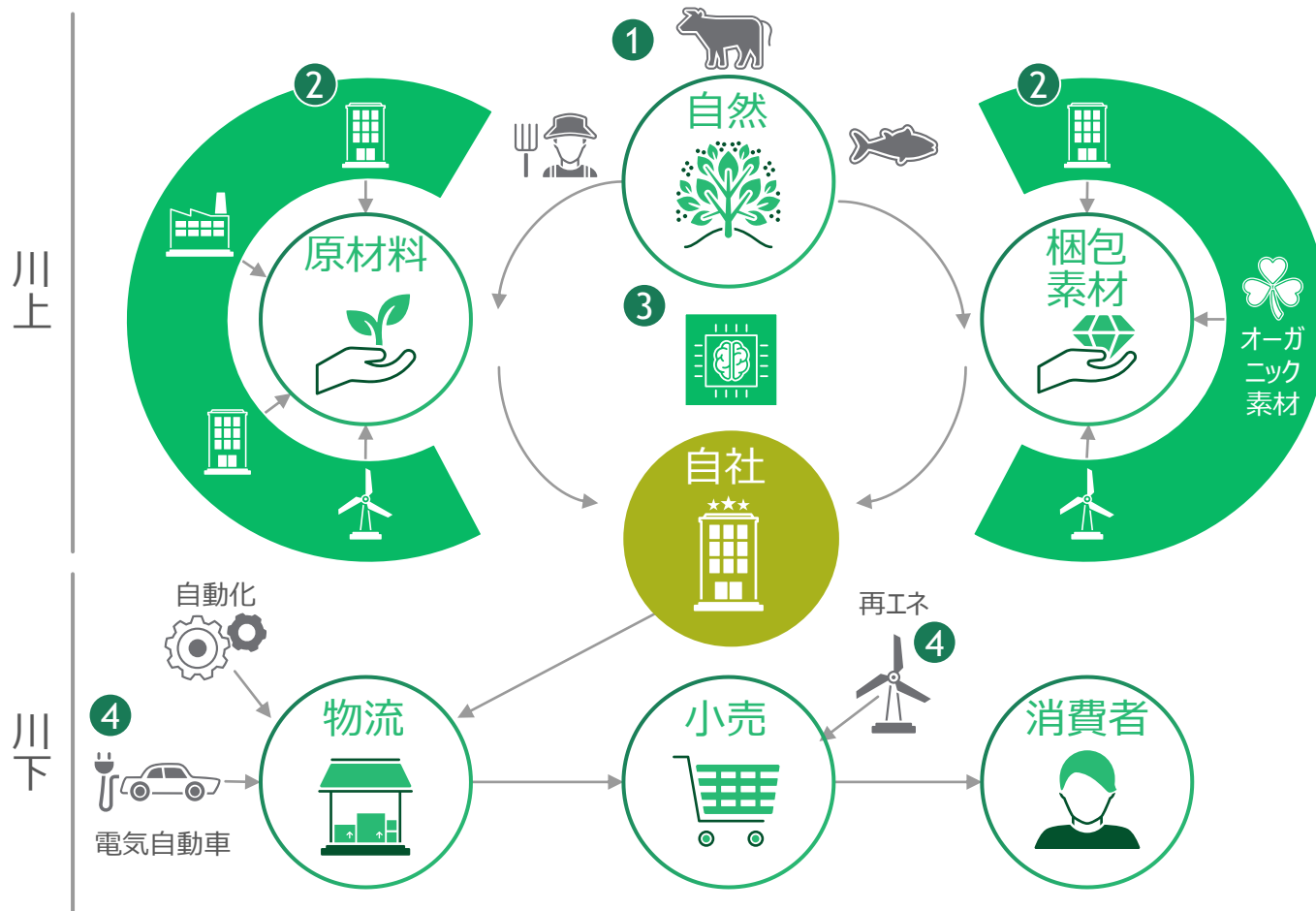
コスト最適のKPIではなく、廃棄ロス・CO2排出削減等、**環境負荷軽減と事業経済性を最適化し得る新たなKPIを、どのように設定するのか**
- ③ 如何に、リアルタイムで在庫の状況・数・ロケーションを把握するか

✓

自社に閉じないエコシステム全体の定量化・見える化によって、**エコシステム全体でPDCAを回す仕組みとコントロールタワーをどのように構築するのか**

自社に "閉じた" 物流ネットワークから、自社デジタルプラットフォームを中心とした 他社に "開いた" エコシステムとしてのサプライチェーンのネットワーク構築へのシフトが必要

サステナビリティを競争の軸としたサプライチェーン



サプライチェーンを支えるテクノロジーの論点

- ① SC最上流の自然そのものに対して、自社の製品特性を踏まえ、どのようなアプローチ/ケイパビリティで環境負荷を低減し、そのためには誰と組む必要があるのか (森林伐採のモニタリングやゲップの出ない飼料等)
- ② 2次・3次調達先まで含めた、環境負荷の定量化・見える化、及びGHG削減の進捗をどのようなツールを使ってモニタリングし、また手助けするのか
- ③ 様々なステークホルダーとどのようにデータ連携をし、AI・アナリティクスを駆使した、サステナビリティと経済性の最適化シミュレーションを行うのか
- ④ 物流や店舗における再エネルギー使用をどのように見える化し、E2Eでの環境負荷低減の最大化に寄与するオープンな仕組みをどのように構築するのか (排出権取引等)

欧米では、事業指標への取り込みや環境ラベルの有効性呼びかけ、ESG投資推進の戦略提言をはじめ、政府と民間が連携したイニシアチブも数多く存在



欧州諸国ではEU法でサステナビリティ報告等、非財務情報の開示を大企業に要求しており、企業責任報告書にESG指標を取り入れる企業が多い

- 2018年、EU内の約6000社の大企業に非財務情報及び多様性関連情報の開示に関する指令を施行し、透明性や説明責任を強化



- CSR方針や戦略の構築を発表する企業が増加
- アニュアルレポート内のCSR関連の情報量が増加



乱立する環境ラベルに対し、欧米諸国の政府機関が企業にラベルの妥当性立証を呼びかけ、規制強化を推進・明示することで有効性を向上

- 環境ラベルは欧州の生活者が製品を選ぶ際の重要な指標
- イギリスの競争・市場長は「グリーンウォッシング」から消費者を守るため、Green Claim Codeを導入



- 消費者の適切な消費判断・行動を促進
- 環境への影響をより正しく測定可能な環境に整備



グリーンインフラ導入をEU全体に推進するための戦略提言として、EU委員会 はGreen Infrastructure戦略を採択することで、大方針を提示

- 民間事業者、自治体、投資家、市民の連携を促進



- 自治体ごとの総合戦略、都市計画への上位レベルでのグリーンインフラの取り込み
- 民間企業のプロジェクトへの投融资が活発化



IV. 国内流通の目指す姿と流通政策の方向性

概要

流通業は、内需の縮小/競争環境の激化を背景とする「売上確保の難易度の向上」や、コスト増/人手不足の深刻化による「既存の店舗運営モデルの限界」に直面しており、**事業環境の厳しさ**は増している

これらの構造変化に対応するため、足元の短期策に留まらず、大規模な投資を伴う**ビジネスモデル転換の必要性**が急速に高まっているが、実現に向けて、**国内の流通業の産業構造上の課題がボトルネック**となっている

- 0. 国内流通業の体力不足
- 1. 市場の分散と過当競争
 - 流通業は市場が分散しており、**投資体力のない中小企業が大多数を占める**ため、DX化や業界全体の効率化が進まない
 - 大手企業も、欧米諸国と比較して寡占度が低く、依然としてオーバーストアの状態にあるため、**足元の競争のためのコスト負担が大きく、将来の成長のための投資に回り切らない**
- 2. 購買力（賃金）と価格の低迷
 - コスト増にも関わらず、日本は価格転嫁を進めにくい状況。物価の上昇幅は諸外国に比べても低く、**コスト負担を流通業が一手に引き受けており、ビジネスモデルの転換のための投資は後手に回る構造**
 - また、流通業は依然として**低賃金が維持されている**ため、価格転嫁の必要性が諸外国ほど深刻化しておらず、また、消費者側も（賃金が上がらないにも関わらず物価のみが上昇することを）受け入れにくい環境がある
- 3. （上記も背景にした）抜本的なビジネスモデルの転換のためのリソース・ケイパビリティ不足による、成長領域の補足の遅れ

流通政策として、**個別テーマの事例創出に留まらず、産業課題の根本解決に資する取り組み**も併せて推進する必要がある

- **A** 業界全体の効率化
- **B** 賃金と価格の健全化（フェアプライシングの実現）
- **C** ビジネスモデル転換の後押し

(参考)国内の流通業の構造変化

流通業は、中長期的な事業環境の変化に直面しており、その傾向はコロナ禍で加速。これらの構造変化に対応するには、足元の個別対応に留まらず、ビジネスモデルを大きく転換する必要性が高まっていく

流通業を取り巻く環境は厳しさを増しており...

店舗の売上確保の
難易度向上



内需の縮小

- 国内の人口減少による量的成長の限界
- 購買力の低迷
- 購買行動のネット・OMOシフト



競争環境の激化

- 業態間の垣根を超えた競争の激化
- OMO・ネットシフトの加速
- 顧客接点の確保のための異業種参入の活発化

既存の店舗運営
モデルの限界



コストの増加

- エネルギー価格の高騰
- グローバルの物価上昇による仕入コストの高騰
- 供給逼迫による流通コストの増加



人手不足の深刻化

- 労働人口の減少
- 外国人労働者の確保の難しさの高まり

...それらを前提としたビジネスモデルへ転換する
必要性が高まっている



オペレーティングモデルの転換による効率化

- 省人化された店舗運営モデル
- E2Eのサプライチェーンの効率化
- 配送モデルの効率化・省人化



小売事業の付加価値の向上

- OMOサービス／EC／ネットスーパーの強化による顧客体験の進化
- 商品・品揃えの差別化／新たな価値の付与・個別ニーズの捕捉



新たな収益源の確保

- 非・物販収益の獲得（金融、生活サービス、ヘルス＆ウェルネス領域等）
- B2B事業（メディア・マーケティング等）

(参考)流通業の産業構造上の課題

ビジネスモデルの転換にあたり規模の経済が働く範囲が広がる一方で、一定の投資体力が必要なこれらの構造変化への対応が進みにくい産業構造にある

0

国内の流通業界としての体力不足

- 業界全体として欧米に比べ利益率が低く、投資体力が不足
- 国内の他業界に比べても構造変化への対応に本腰を入れて取り組みを進められる産業構造にない

1

市場の分散による中小の収益性の低さ

- 市場の大半を中小企業が占め、収益性が低いため、構造変化へ対応するための個社での取り組みが困難

過当競争による将来成長への投資不足

- 大企業も、足元の競争のためのコスト負担が大きく、将来の成長のための投資に回り切らない

オーバーストア

- 欧米諸国に比べて依然として寡占度が低く、オーバーストアによる過当競争も加速

衰退業態の整理の遅れ

- 本業の競争が激化する中、古いモデルや業態の整理が進まず、次の投資が遅れる

2

賃金（購買力）と価格の低迷

- 低賃金の労働力の活用を前提としたビジネスモデルから脱却できない
- 消費者の購買力の向上にも寄与できず、価格転嫁が進められない
- 他方でコストは向上し、低収益が加速するスパイラルから脱却できない

3

成長領域の捕捉の遅れ

- 投資余力やビジネスモデル転換に十分な規模を持てず、生産性の向上や、付加価値を高める取り組みが進まないため、将来の成長領域での主導権を握れない

- 小売企業全体として収益性が高まらず、縮小市場におけるシェアの奪い合いが加速

① 国内の流通産業の収益性

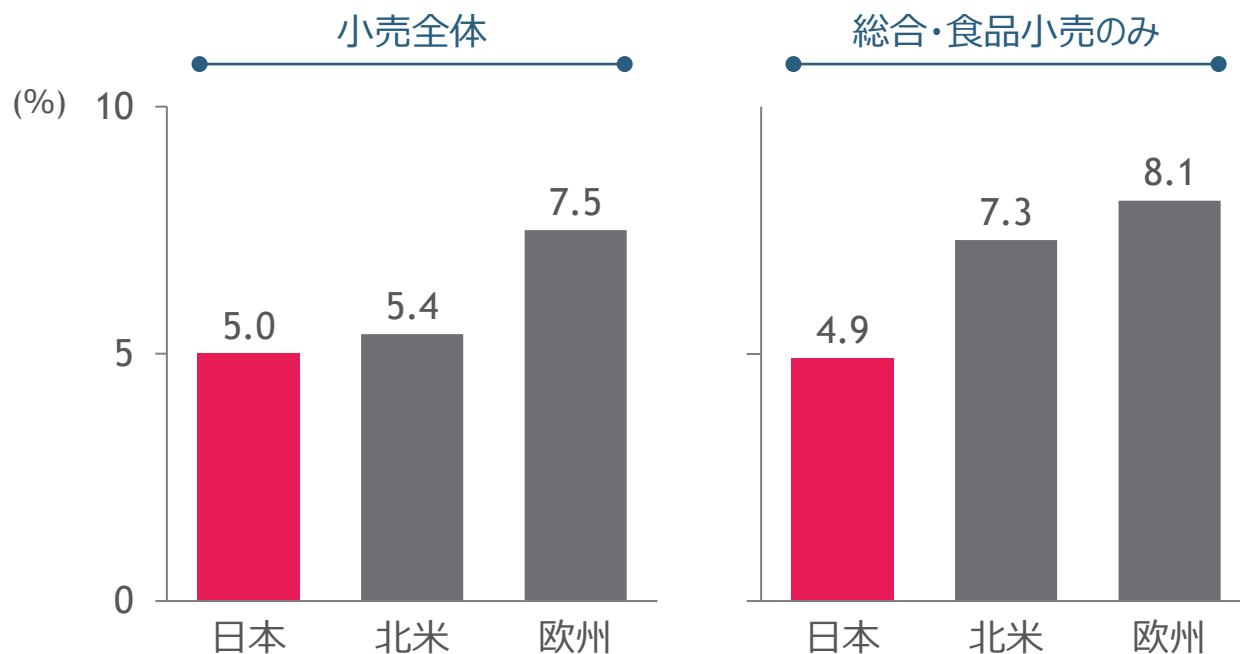
業界全体として欧米に比べ利益率が低く、投資体力が不足。

また、国内の他業界に比べても、構造変化への対応に本腰を入れて取り組みを進められる産業構造にない

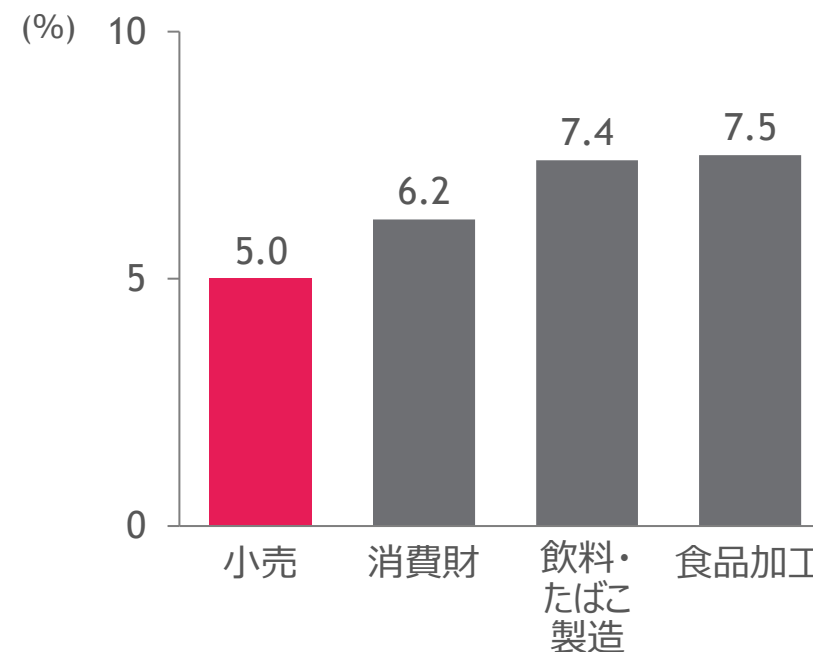
小売業界において北米、欧州と比較すると利益率は低く...

...日本国内での他業界比較でも低い

日本、北米、欧州における小売業界のEBITDAマージン



日本国内における各業界の小売業界のEBITDAマージン



Note: 各業界における業界平均値。業界平均値の算出は、異常値を排除するため業界に所属する企業の値のうち最上位5%、最下位5%を計算から除き単純平均にて計算

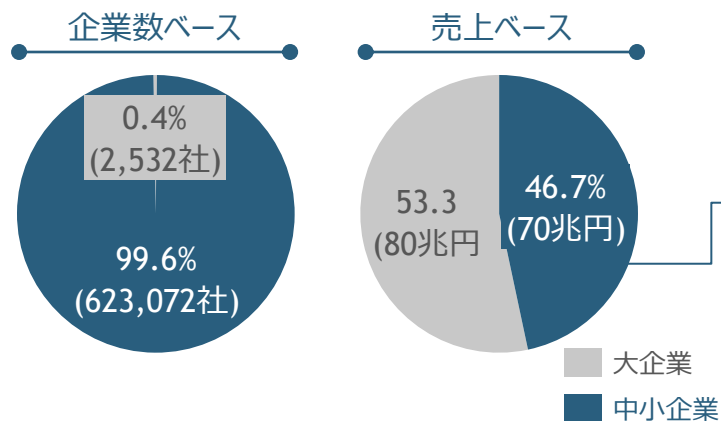
Source: BCG analysis

1 小売市場の分散 – 中小企業の実態と課題

市場の大半を中小企業が占め、収益性が低いため、構造変化へ対応するための個社での取り組みが困難

競争原理が機能しにくい背景のもと、
小売業界において中小企業比率が高く...

日本市場における小売業界の実態¹⁾



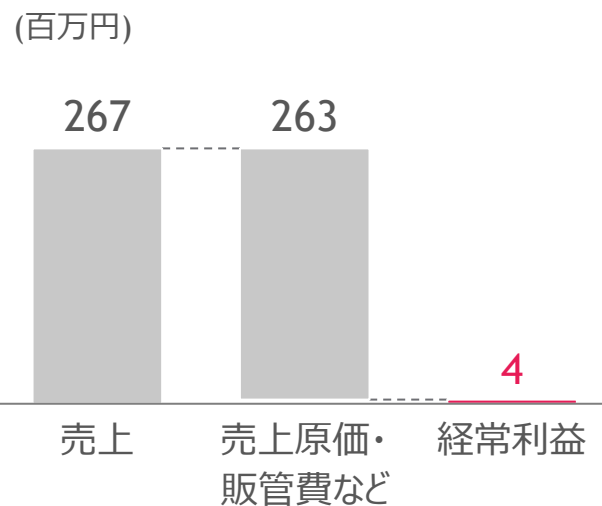
競争原理が十分に機能しない環境

- 政府による中小零細小売店保護
(百貨店法、大規模小売店舗法など)

多品種・小ロットの鮮度重視な食習慣・行動

...中小企業1社あたりの利益は平均
4百万円に留まり、7割以上が赤字

小売業界の中小企業における平均売上～経常利益

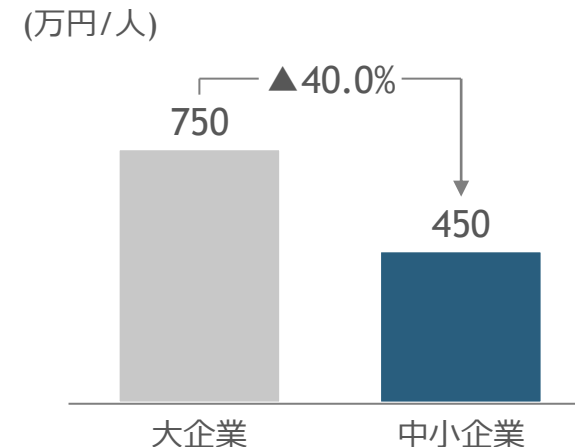


国税庁統計法人税表(2019年度)

- 小売業は普通申告約32万社のうち約24万社(74%)が赤字法人

規模の経済が働かず投資も進まないため、生産性が低くなっている

卸売・小売業の労働生産性²⁾



Note: 1. 大企業(中小・小規模企業に該当しない企業)、中小企業(資本金5千万円以下or雇用者100人以下)

2. 労働生産性=付加価値額/総従業員数 ※付加価値額=営業利益+役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+動産・不動産賃借料+租税公課

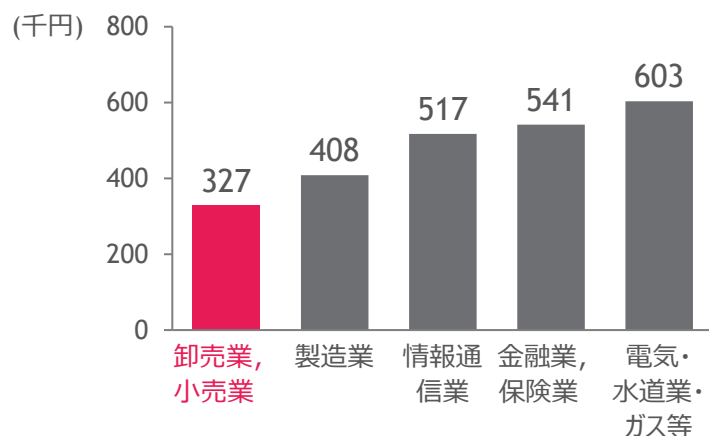
Source: 経済産業省「平成30年度工業統計表、商業統計表、経済センサス-基礎調査、経済センサス-活動調査、事業所・企業統計調査、企業活動基本調査、法人企業統計調査、海外事業活動基本調査、中小企業実態基本調査に関する再編加工に係る委託事業」に関する作業報告書、中小企業庁「令和2年中小企業実態基本調査速報(令和元年度決算実績)」、東京商工リサーチ

② 小売業界の低賃金依存

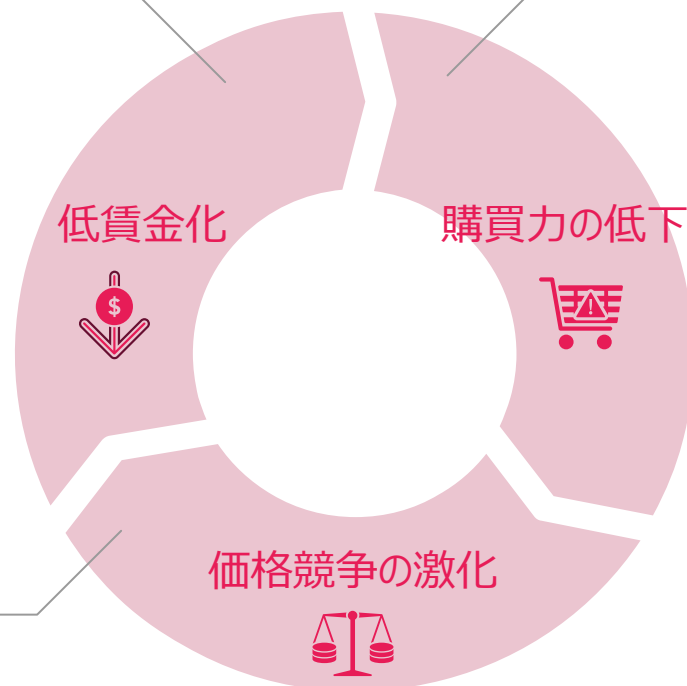
低賃金の労働力を前提としたビジネスモデルから脱却できず、市場の約14%を占める同業界の労働者の購買力が低下。
フェアプライスでの販売がより困難な環境になっている

競争優位性を獲得するために、**コスト圧縮が命題となり、低賃金を前提**とせざるを得ない

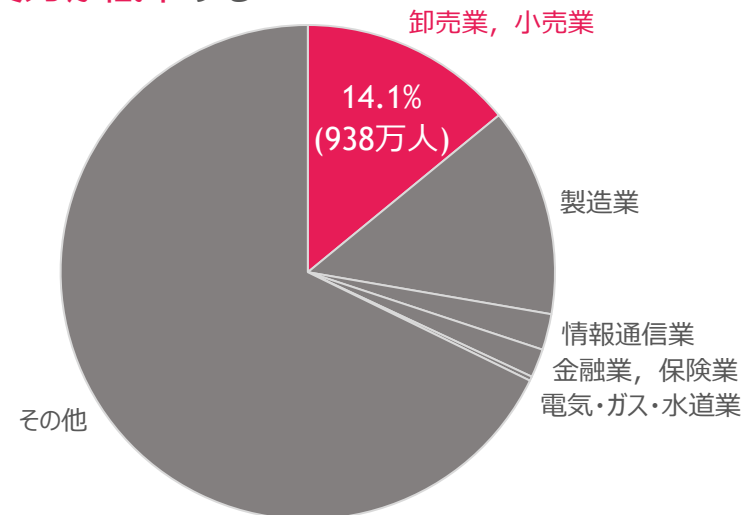
産業別月間給与総額¹⁾



低い購買力に対応するため、原材料費の高騰などを価格転嫁できず、**販売価格を維持・低減することが競争の主軸**となる



労働市場人口の約14%を占める卸売業・小売業界に従事する生活者の購買力が低下する



Note: 1. 事業所規模30人以上において、「きまって支給する給与」と及び「特別に支払われた給与」の合計額で、所得税、社会保険料、組合費、購買代金

Source: 厚生労働省「産業別月間現金給与総額 令和2年度」、経済産業省「平成30年度工業統計表、商業統計表、経済センサス-基礎調査、経済センサス-活動調査、事業所・企業統計調査、企業活動基本調査、法人企業統計調査、海外事業活動基本調査、中小企業実態基本調査に関する再編加工に係る委託事業」に関する作業報告書、厚生労働省「労働力調査（基本集計）2021年（令和3年）」

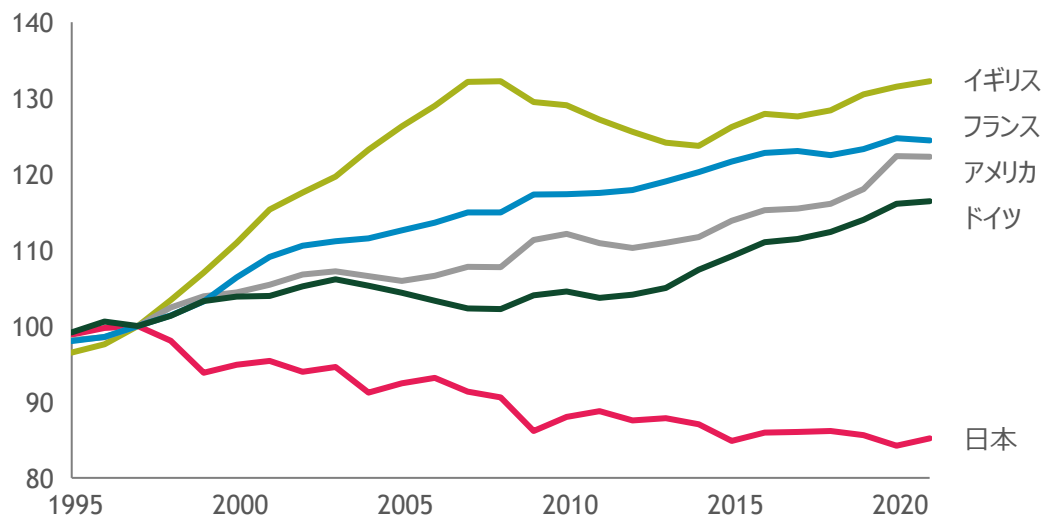
② 消費者物価及び実質賃金の低迷

グローバルの先進国と比較しても、日本は賃金が低迷する中、コスト上昇が進展するにも関わらず、価格転嫁できず、より収益性が悪化する悪循環となっている

賃金は低迷し続けており...

主要国の賃金指数の推移

実質賃金指数
(1997年=100)

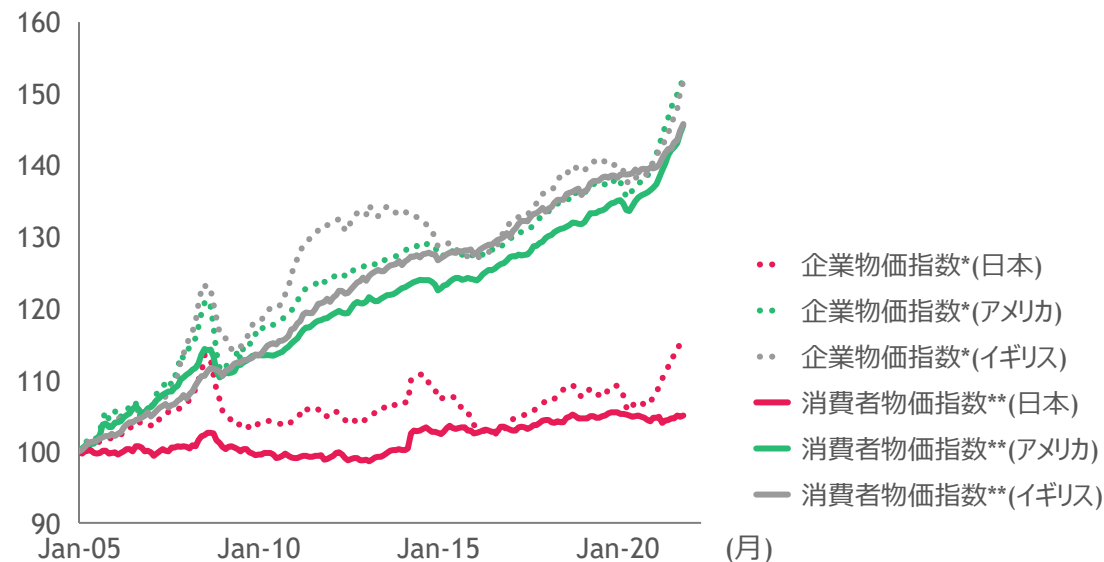


Source: EIUから取得したデータよりBCG作成. 名目賃金指数を消費者物価指数でデフレートした。次の年は予測値: イギリス1990-2004, 2021, フランス2021, ドイツ2021, 日本 2018-2021

日本は健全な価格転嫁が出来ていない

主要国の企業物価指数と消費者物価指数

指数 (2005年1月=100)



1. 企業物価指数: 企業間で取引される商品の価格に焦点を当てた物価指数
2. 消費者物価指数: 消費者が購入するモノやサービスなどの物価の動きを把握するための統計指標
Source: EIUから取得したデータよりBCG作成

③ ビジネスモデル転換の遅れ

多くの企業で重要性は認識されながらも、先行投資の負担やROIの低さ、既存の組織能力との乖離の大きさなどが障壁となり、既存の延長にないビジネスモデルの転換に本格的に取り組めておらず、次世代に向けた新たな収益源を生み出せていない



店舗・販売モデルの進化

省人化を目的としたDXが中心

- 構造の見直しをCVS/SM中心に喫緊の重要テーマと各社位置付けている
- キャッシュレス化やレジレス店舗の拡大など、店舗の省人化に資する施策を中心に取り組む方針
- 顧客体験のOMO化は、DS等が先行するが、取り組みは限定的

また、様々な障壁により、省人化DXもスケール化に歯止めがかかる

- 先行投資の大きさ
- 人員削減効果には及びきらない
- 消費者への普及に限界がある（特に地方、シニアなど）
- 決済プラットフォームの動向次第で手数料負担が増加するなどの不安



バリューチェーンの構造変化

SPA式のCVSはE2Eで最適化を目指す中、SM・DSは方針を模索中

- CVS各社は、データ・AI活用なども通じたSPAモデルの進化により、自社サプライチェーンのE2Eでの高度化を目指す
- SMやDSは、メーカーや卸を前提とした流通構造、多品種を取り扱う中で、効率化やトレーサビリティ強化の方法を模索中

ステイクホルダーの多いSCにおいて企業単独での取り組みには限界があるが、協業も進めにくい環境

- 卸・メーカーも含む拠点・物流NWの複雑性、担い手・情報の分断
- 商品マスタの規格のばらつき
- 全体最適化に向けたSC横断の目標設定



新たな収益源の獲得

リアル店舗中心で物販主体のモデルに限界を感じる企業も多い

- 物販／価格での差別化が中心のモデルに限界を感じられる中、提供価値やサービス拡充の必要性を認識して取り組む企業も増加
 - OMO/ラストマイルサービス
 - メディア、H&W事業 など
- 製造小売、情報製造小売化を目指す意向の企業も存在

但し、足元の収益確保が優先され、実際の取り組みは限定的

- 既存事業と異なる収益モデル（先行投資の大きさ、インパクトの不確実性、収益化の時間軸）
- 新事業に適した人材やナレッジ、組織能力の不足
- 法規制（ヘルスケア、データ等）



サステナビリティへの対応

必要性は認識されているものの、経営テーマとする企業はごく一部

- コンビニ各社は、株主や世論の扇動や課題意識から、サステナビリティへの対応を重要課題と位置付け始めている
- SMやDSは、取り組みの必要性に対する認識は醸成されつつあるものの、経営としての重要テーマとは位置付けていない企業が多い

個社による情報整備の難しさや、ROIの懸念により取り組みが劣後

- （個社単体の）コスト負担の大きさ、収益インパクトの薄さ
- フードロスやCO2削減など、SC全体での全体最適のために取り組まなくては効果が限定的になるテーマの多さ

課題を踏まえた 打ち手

- A 業界全体の効率化（市場の分散の是正）**
- 業界再編の後押し／大手のエコシステムへの集約・統合
 - 中小同士の連合化（ボランタリーチェーンの役割拡大）

- 1 流通業界としての体力不足
2 市場分散による中小の低収益
3 過当競争による成長への投資不足

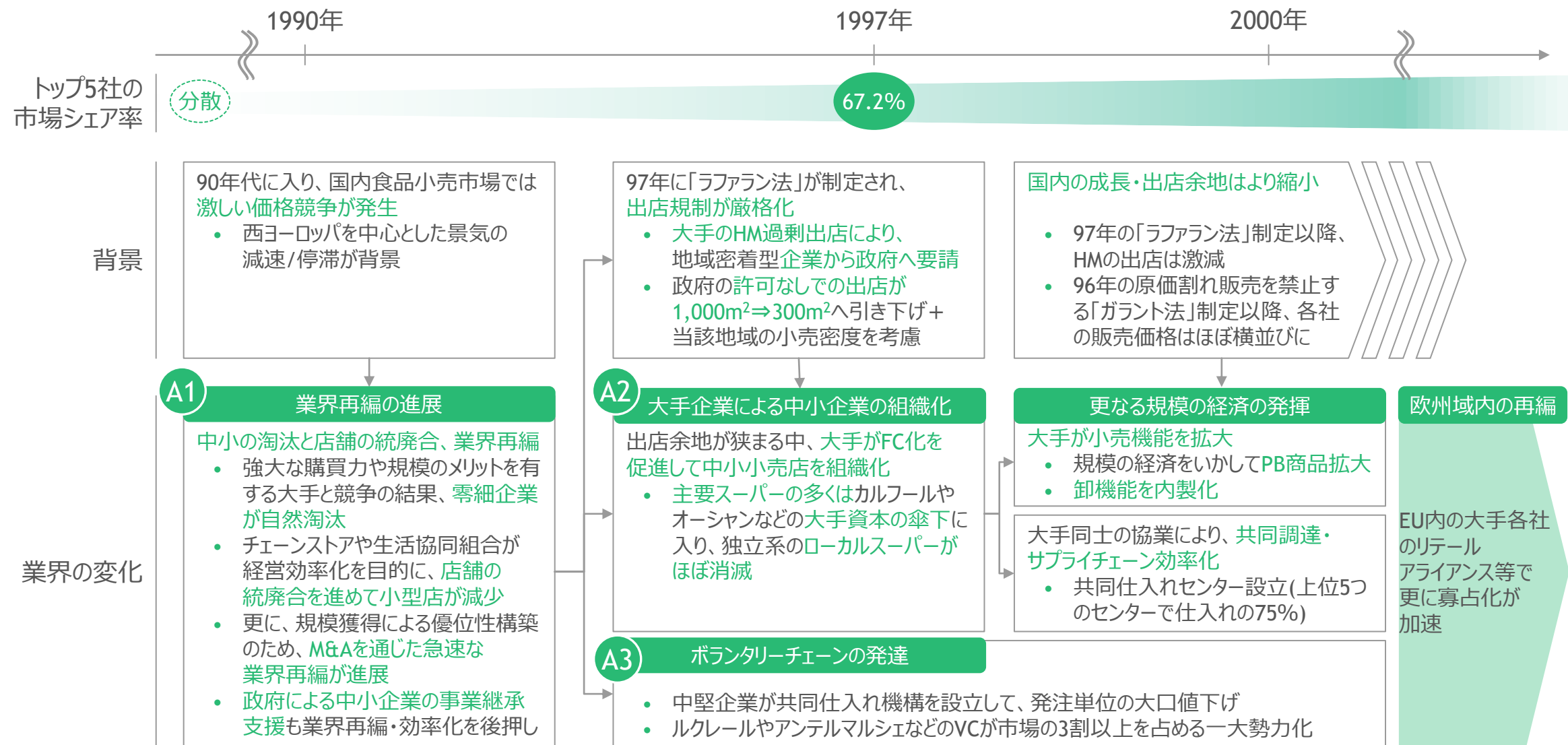
- B 賃金と価格の健全化（フェアプライシングの実現）**

- 4 価格と購買力の低迷

- C ビジネスモデル転換の後押し**
- 企業の取り組み推進
 - 業界横断の取り組み領域と連携

- 5 成長領域の捕捉の遅れ

A フランスにおける食品小売業の寡占化と成長の変遷



A 業界全体の効率化の方向性

急速に業界の効率化が進んだ欧州の例を踏まえると、業界再編の促進と、企業横断での事業インフラの共有化を併せて後押しする必要

 業界再編の促進	大手によるM&Aと店舗統廃合	➤	健全な競争環境の醸成により、大手・中堅同士のM&Aや店舗の統廃合を進め、市場の分散による効率の低さや、オーバーストアによる過当競争を是正 • M&A加速のための税制優遇／PMIコストの低減 • 大手企業の収益を逼迫するGMS/HMの業態転換の後押し
	中小の事業継承支援	➤	政府による中小企業の事業継承の支援により、企業の集約と雇用・地域経済の維持を実現 • 事業継承の啓もう活動、情報提供・マッチングの支援 • 事業継承に係る資金調達（融資）の支援、中小企業の事業継承に纏わる税制の制定（キャピタルゲイン課税の免除など）
 事業インフラ共有の後押し	大手による中小の組織化	➤	大手企業の機能拡張（SPA化）とフランチャイズ化の支援による、事業インフラへの投資効率の向上 • 核となる大手企業のインフラ投資の支援 • 大手・中小の企業間連携の後押し、仕組み作り
	大手の事業インフラの中小への開放	➤	大手企業の近代化された機能を、中小企業への提供・共有することを後押しすることで、業界全体の近代化を底上げ • （業界横断で）核となる機能提供企業の支援、事業インフラの開放・外部提供の促進 • 中小企業との連携の後押し
	中堅同士の連携（ボランタリーチェーン）	➤	特定エリアで一定のプレゼンスを保有する中堅企業を核としてボランタリーチェーンの機能を進化 • 主要ボランタリーチェーンや中堅連合への資金調達・人材やケイパビリティの獲得の支援 • 地域の有力企業とボランタリーチェーンの再編による、各地域での取り組み体制の整備の支援

課題を踏まえた 打ち手

- A 業界全体の効率化（市場の分散の是正）**
- 業界再編の後押し／大手のエコシステムへの集約・統合
 - 中小同士の連合化（ボランタリーチェーンの役割拡大）

- 1 流通業界としての体力不足
2 市場分散による中小の低収益
3 過当競争による成長への投資不足

- B 賃金と価格の健全化（フェアプライシングの実現）**

- 4 価格と購買力の低迷

- C ビジネスモデル転換の後押し**
- 企業の取り組み推進
 - 業界横断の取り組み領域と連携

- 5 成長領域の捕捉の遅れ

B 賃金と価格の健全化

現状の日本の業界構造や値上げの難しさを踏まえると、賃金の引き上げを起点にフェアプライスの実現を促すアプローチも検討の余地あり



コスト上昇による負担は、サプライチェーン上のステークホルダー、または消費者など、一部に偏らない形で分配することで、全体の成長に繋げる好循環を回せないか

課題を踏まえた 打ち手

- A 業界全体の効率化（市場の分散の是正）**
- 業界再編の後押し／大手のエコシステムへの集約・統合
 - 中小同士の連合化（ボランタリーチェーンの役割拡大）

- 1 流通業界としての体力不足
2 市場分散による中小の低収益
3 過当競争による成長への投資不足

- B 賃金と価格の健全化（フェアプライシングの実現）**

- 4 価格と購買力の低迷

- C ビジネスモデル転換の後押し**
- 企業の取り組み推進
 - 業界横断の取り組み領域と連携

- 5 成長領域の捕捉の遅れ

C ビジネスモデル転換のための投資支援の視点

単体企業への投資支援のみならず、業界横断での取り組みを加速させる観点で取り組みが必要

企業の取り組み推進

資金的後押し(税制優遇・投資支援)

• デジタル投資補助金・人材確保支援

- “ DX推進のために戦略的パートナーor買収による獲得を目指したいが、業績が芳しくなく難しい。減税等があると大きな転換を起こしやすい
- “ 国として強化する領域の活動への補助金があると嬉しい。調剤領域での補助金は助かっており、医療のオンライン化が非常に加速した”

• 原材料高騰・値上げの支援

- “ 原材料高騰、価格転嫁に関して、国主導で支援いただけると嬉しい。サプライチェーン一体で変革が小売価格アップには重要

• 物流を含むサプライチェーン全体への投資支援

- “ 物流業界は人手が集まりにくい。ライフラインとして継続・維持するために行政が一部支援ができるといいのではないか

新事業や商品・サービスに係る規制規制緩和

• 省人化に向けた規制緩和

- “ 法律・規制により人員設置が求められ、省人化が阻まれる

• 個人情報取り扱いの規制見直し

- “ マーケティング活動に利用する個人情報セキュリティ要件が高いかつ難解なため、現状は取組みが難しい

• 事業拡張のための規制緩和

- “ 薬剤師をコンビニに配置することは非現実的だが、リモートでの服薬指導が許容されればサービスを展開しやすい

業界横断の取り組み領域と連携

前提となる環境づくり

• 消費者への啓もう活動

- インドではキャッシュレス化拡張に向けTV等を活用し消費者の認知向上
- フランスでは消費者が脱炭素を意識しやすくなるよう、一般家庭における石油製品の消費に課税したり、一般消費税も石油製品には課税する仕組みを導入

• 企業や業界横断でのハーモナイゼーション・スタンダードづくり

- オーストラリアでは成人の63%が肥満とされるため、政府が業界/公衆衛生担当/消費者グループと協力し、市販の包装済加工食品の健康度合いを定量化し星の数で表示するHSR(Health Star Rating)を制度化
- 中国やインドでは、キャッシュレス促進のための銀行カードに店頭決済機能を付与することを義務化

具体的な取り組み推進

• 個社の取り組みでは投資効果が合わない共同投資

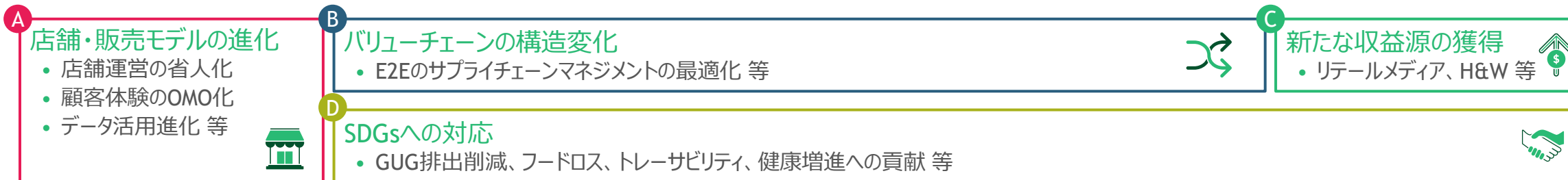
- 中国では、小売がファンドと提携し、アジア太平洋地域でのデジタル人材育成を目指す取り組みを開始

• サプライチェーン横断での取り組みが必要な協業

- イギリスでは、公的資金を受け2000年にNPOであるWRAP(Waste & Resources Action Programme)を設立。第三者機関として廃棄物削減に取り組む各団体を繋ぎ、統合的な管理を実施
- アメリカでは、小売が取引先メーカーと在庫・販売情報を共有するシステムを構築しデータ規格統一をリード

C 業界横断の取組みとして考えられるテーマ

企業が単独で取り組みにくい先端領域を中心に、核となる企業を巻き込みながら先行例を作り、業界への横展開までE2Eで後押しする仕掛けを作っていくことが重要



DXの促進

企業が個別に取り組みにくく、時間も要する**環境づくり**を、**規制や規格整備**の面から後押し

- 省人化に向けたキャッシュレス化の促進
 - キャッシュレス化の加速のための政府政策の実施
- データ整備の後押し
 - データ規制法の策定/整備による促進
- 技術発展に向けたロードマップ策定・実証実験の推進
 - ドローンや自動運転トラックなどの実証実験支援

フードロス削減

業界団体や主要企業と連携し、**目標設定やガイドライン策定**、**出資**を行い、業界横断での取組みを主導

- 業界・企業横断の施策主導
 - 政府・業界出資のNPOの立ち上げ・SC横断の施策推進
- 主要企業の目標や取組みの方向性の共有の後押し
 - 政府主導での大手小売を巻き込む形でのイニシアチブの設置

Co2/プラ削減

スコープ3を含む**サプライチェーン全体の排出量削減**に向け、大手小売、国際機関や金融機関、サプライヤー間連携を推進

- 環境ラベルの整備
 - 行政の声明発表や規制強化によるルール整備
- 主要企業を核とした取組み支援
 - 核となる企業との協働によるイニシアチブの発足
- 規制強化による促進
 - プラスチック包装商品規制などの促進

物流効率化

製造から消費者に渡るまでの**E2Eでの効率化**を実現するため、**ラストマイルも含めた横断での取組み推進**

- 政府主導での小売も含む検討グループの組織化
 - 小売業を巻き込んだ輸送容器の標準化検討
- ラストマイルの効率化を実現するための技術革新支援
 - ルーティング効率化ソリューションなどを提供する技術保有企業の活用

H&W事業の推進

健康・栄養度の共通の基準作りによる、消費者の意識や小売の対応の促進、**規制緩和による事業拡大**等を推進

- 栄養ラベルの整備・企業への浸透
 - 欧州のNutri Scoreのようなラベルの整備・企業への啓蒙活動
- 規制緩和による事業参入支援
 - 特にH&W領域に進出した小売が実現できるような規制整備



bcg.com