



令和4年度 物価高における流通業の 在り方検討会

ボストン コンサルティング グループ
マネージング・ディレクター & パートナー 内藤 純

2022年7月4日



アジェンダ

- 1. 小売業界を取り巻く環境変化
- 2. 国内小売の取り組み動向と課題認識
- 3. 国内小売の課題構造と目指す姿

小売業界を取り巻く環境変化

マクロ環境の変化



消費マインドの低迷



人手不足の深刻化



サプライチェーンの混乱・制約



エネルギー・原料価格の高騰



継続的な人件費の増加



小売業界を
取り巻く環境

生活者の行動・意識の変化



オンライン化のさらなる加速



購買頻度・滞在時間の減少



低価格志向の高まり



トレーディングアップ



健康志向・衛生意識の高まり

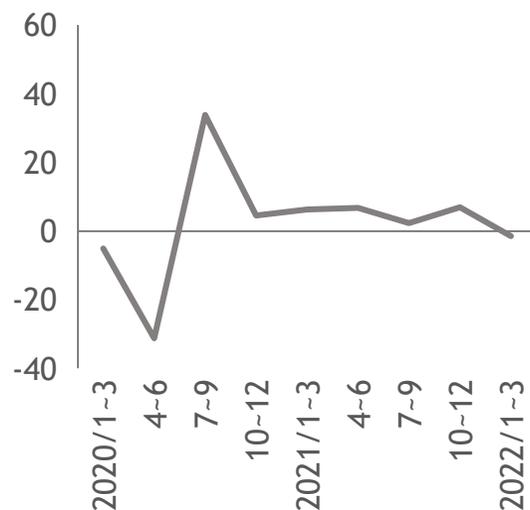


小売業界は、コロナ禍でのマクロ環境や生活者の行動の変化による逆風に直面している

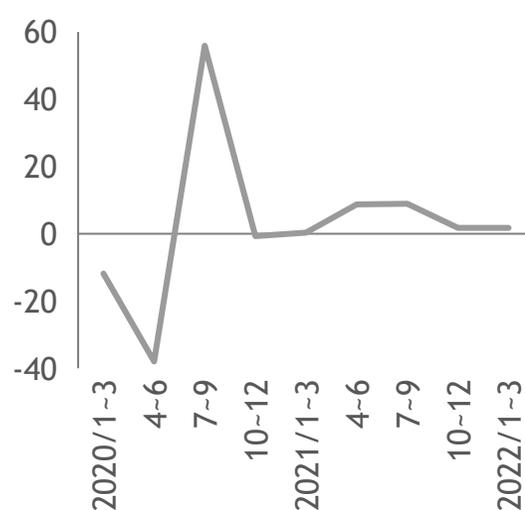
社会・経済の回復状況

国や地域によるばらつきを伴いつつも、総じてコロナ危機による深刻な落ち込みからは回復基調を維持。但し、その回復スピードは鈍化

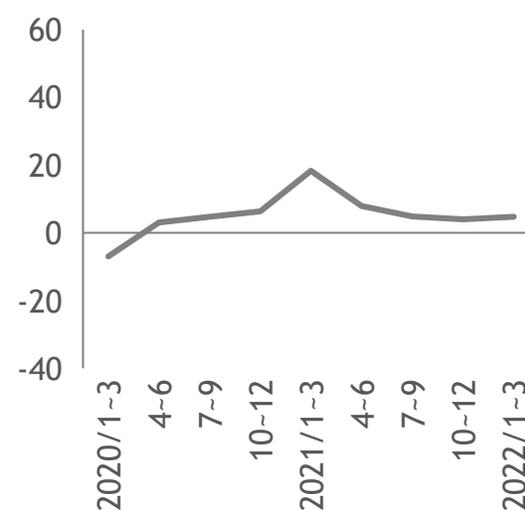
各国の実質GDP成長率(前年比、%)



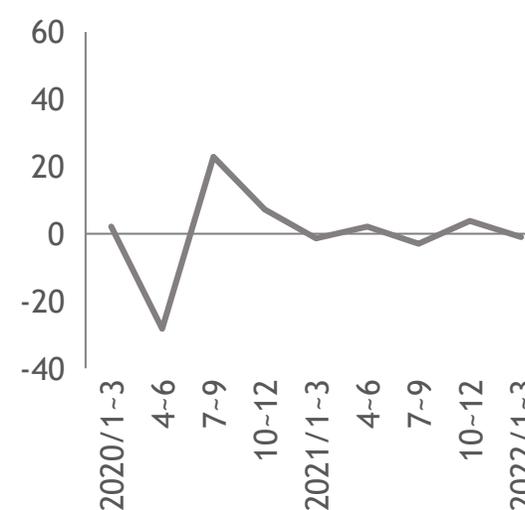
- オミクロン株の感染拡大やウクライナ情勢により、22年1-3月期は7期ぶりのマイナス成長
- 需要の底堅さが見える一方、金融引き締めやウクライナ情勢の影響による世界の景気減速に耐えうるか不透明



- 新型コロナウイルス感染拡大による経済的影響から回復した直後のEU経済は、持続的かつ堅調な拡大が見込まれていた
- 一方、ロシアのウクライナ侵攻に伴い、物価への上昇圧力やサプライチェーンの混乱により、今後の成長は不確実



- 新型コロナの感染再拡大をうけた行動制限が経済活動の足かせとなり、回復スピードは減速
- 環境や不動産など政府の規制強化も影響し、世界経済の回復を下支えしてきた中国経済も減速基調

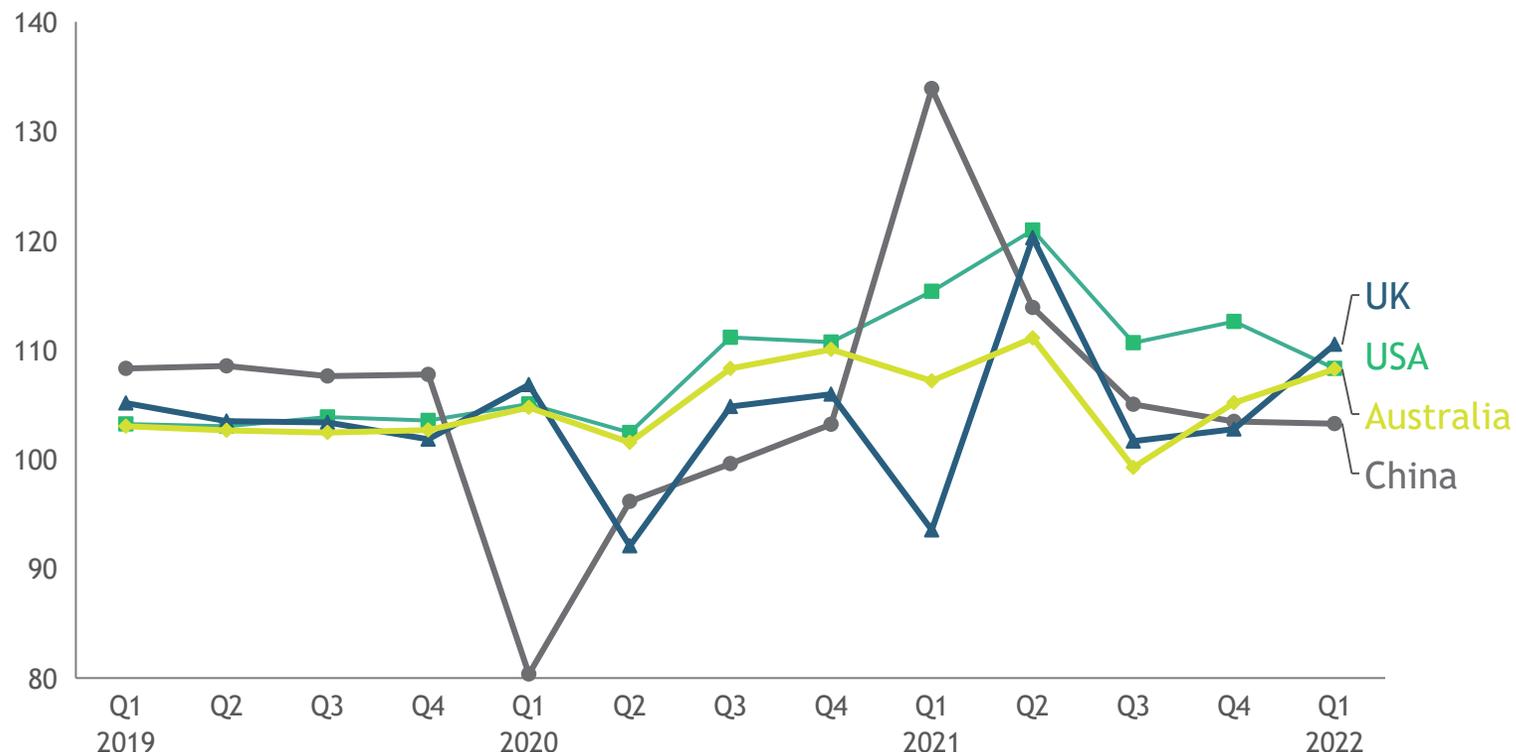


- オミクロン株の感染拡大を受け、22年1-3月は2期ぶりのマイナス成長
- まん延防止等重点措置の解除による個人消費回復が期待されるが、ロシアのウクライナ進行による資源高や円安基調により、回復は不透明

小売市場の売上の推移

小売市場も、政策支援などにより回復基調にあったものの、オミクロン株の流行やインフレの加速、サービスへの消費シフトにより、コロナ禍からの経済活動の再開が先行する海外でも、回復スピードが鈍化

各国の小売売上成長指数 (前年同期比)



- 2022年Q1の売上高は増加したものの、アルコールやたばこなどを扱うスーパーの売上高増による影響が大きく、今後の見通しは不透明



- 物価上昇による売上高増加に加え、供給面の改善やレジャーへの支出により、小売売上高は堅調に推移



- コロナ禍からの景気回復、雇用改善に加え、物価上昇も追い風となり、小売売上高は増加

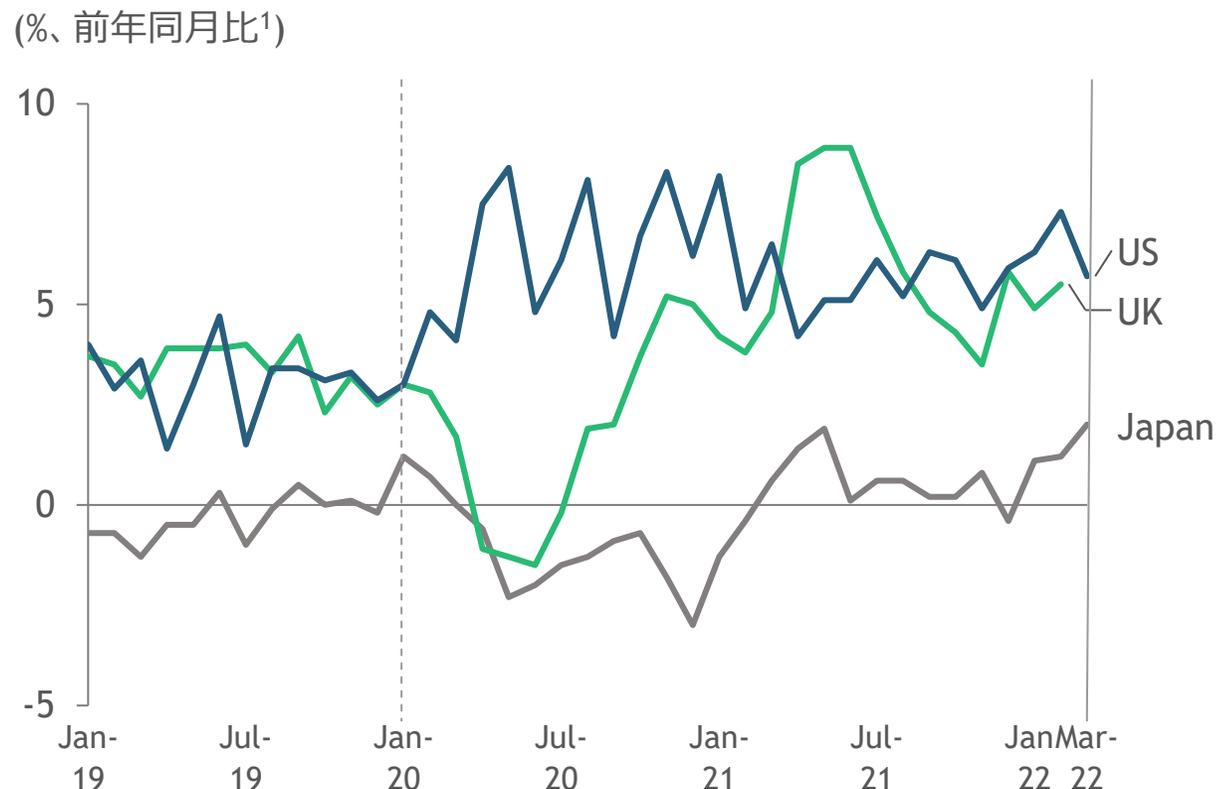


- 「ゼロコロナ」政策による内需落ち込みにより、小売の売上高は減少

人件費の上昇

企業は、労働力の確保に奔走しており、賃金引き上げ、ボーナス支給などにより人件費は継続して上昇
特に、需給がひっ迫するサービス業、低スキル職での賃金の上昇が顕著であるが、今後賃金増加率は鈍化傾向の見通し

各国の平均賃金の推移



これまでの動向

 USは、コロナ禍で継続して賃金は前年比を5%前後上回る水準で向上

- 特に、急減に需要が回復するも、感染懸念や、手厚すぎる失業保険の上乗せ給付などにより人手不足に陥っているサービス業を中心に、賃金の上昇が堅調

 UKは、コロナ感染による行動制限を背景に一時賃金は下落したものの、規制の緩和と需要の急回復に伴い、サービス業を中心に賃金が大幅に上昇

 日本は、直近上昇しているものの、他国と比較して賃金上昇率が低く、消費の下支えには不十分

今後の見通し

- 深刻な人手不足のもとで企業が大幅に賃金を引き上げて新規雇用を確保する動きが弱まり、今後の賃金増加率は鈍化傾向となる見通し

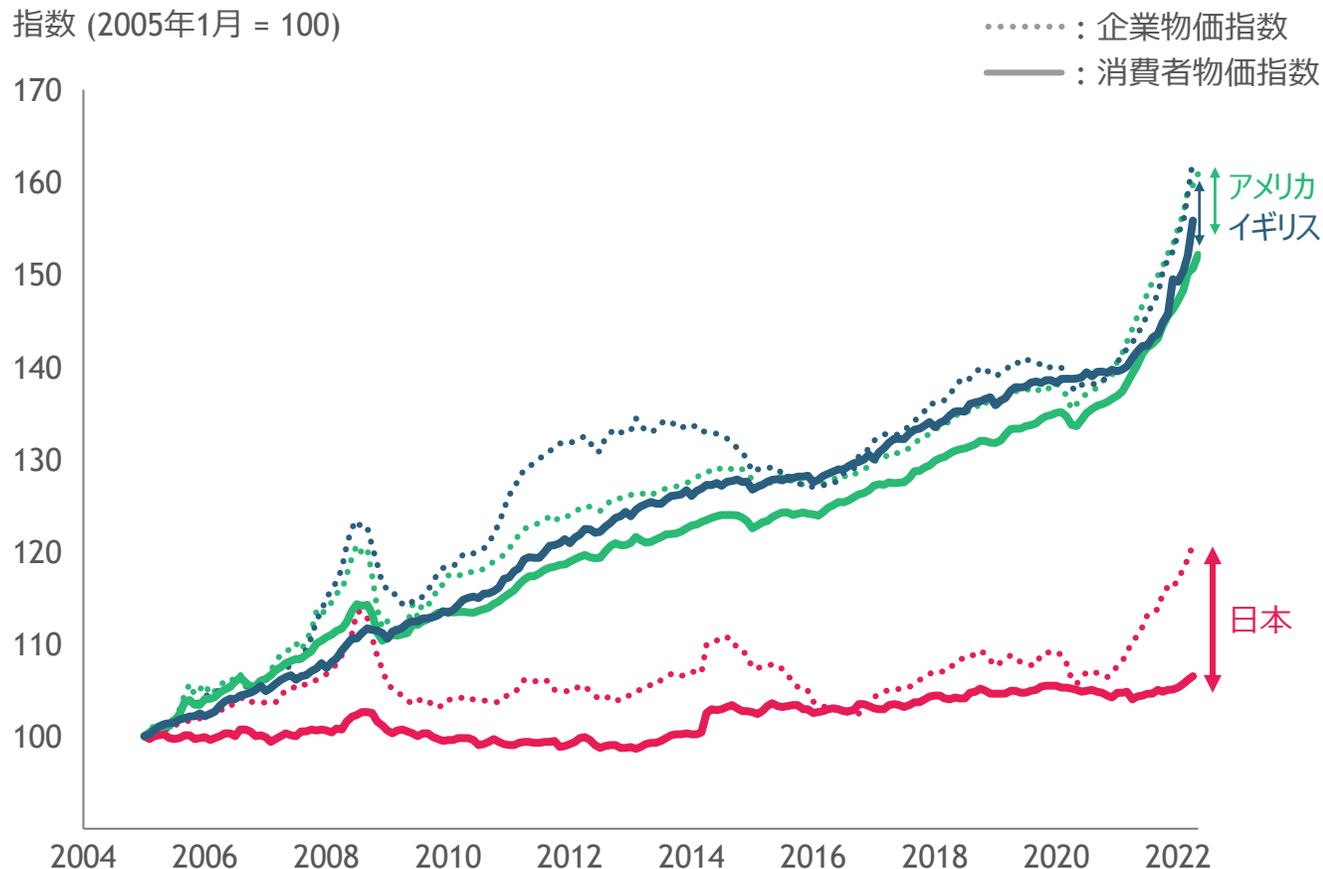
Source: 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、Employment, Hours, and Earnings from the Current Employment Statistics survey、海外経済データ

1. Japan:現金給与総額(事業所規模5人以上、就業形態計、調査産業計); US: 全産業民間、生産および非管理職労働者、週当たり賃金。直近2か月は速報値; UK: 平均賃金(ボーナス含む)、季節調整値

原料価格の高騰/物価高

価格高騰は加速。特に、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



価格転嫁の難しさ

- “ 多数の店舗が業態を超えて競争しており、価格競争も激しい。他社に先駆けての値上げは困難なため、収益性の維持のためには、コスト構造を見直すしかない
- “ 国内全体として購買力も下がる中、消費者の価格への感度が高まっており、益々値上げはしにくくなっている



国内小売業界
大手企業 執行役員

小売業のビジネスモデル転換の方向性

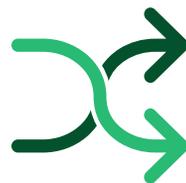
これらの環境変化に直面する海外の大手小売では、従来のビジネスモデル転換に向けた取り組みが加速している



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



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



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)



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

アジェンダ

1. 小売業界を取り巻く環境変化
- 2. 国内小売の取り組み動向と課題認識
3. 国内小売の課題構造と目指す姿

コストやサプライチェーンへの影響の実態

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。また、PB¹食品を多く取扱うコンビニ/スーパーでは、原材料の高騰やサプライチェーン混乱による仕入れの遅延・欠品の影響も大きく受けており、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	<ul style="list-style-type: none"> " コロナ禍での生産地の供給減、円安の影響もあり、原材料を中心とした輸入品のコストが高騰している" 	<ul style="list-style-type: none"> " 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" 	<ul style="list-style-type: none"> " 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	<ul style="list-style-type: none"> " 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" 	<ul style="list-style-type: none"> " 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	<ul style="list-style-type: none"> " 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" 	<ul style="list-style-type: none"> " 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	<ul style="list-style-type: none"> " 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" 	<ul style="list-style-type: none"> " 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" 	<ul style="list-style-type: none"> " 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	<p>廃棄抑制によるコスト削減</p> <ul style="list-style-type: none"> " 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" <p>サプライヤーと一体となって対策を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> " 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" 	<p>サプライチェーン効率向上によるコスト削減</p> <ul style="list-style-type: none"> " 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" <p>業態を超えた共同配送などで積載効率向上</p> <ul style="list-style-type: none"> " 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" 	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> " 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" 	

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商品の拡充による、客単価向上を志向。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"

雇用環境の実態と対策

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"

xx% 業態内の回答率 (20%以上)

xx% 業態内の回答率 (20%未満)

xx 業務形態

業態内で最も回答が多い領域

今後の重要な経営テーマ

Q17 今後重要だと考える経営テーマは何ですか

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

回答カテゴリ

回答内容

業態横断の回答率

- 1 新たな事業・収益源の構築



- 2 ビジネスモデル・システムの変革



- 3 DXの推進



- 4 その他

DS 40%	"新規事業の発掘、新業態・店舗フォーマットの開発"
GMS/SC 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イルスに負けない収益の新たな軸" (2 共通 17%)
CVS 40%	"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" (1 共通 20%)
DS 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"
CVS 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"
DS 13%	"店舗及び本部オペレーションのデジタル化"
SM 25%	"生産性向上、企業体力の強靱化業務の合理化"
SM 25%	"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"
CVS 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"
DS 20%	"人材育成、優秀な人材確保"

●xx% 業態内の回答率 (20%以上)

○xx% 業態内の回答率 (20%未満)

□xx 業務形態

■ 業態内で最も回答が多い領域

強化している取組み・対応策

Q13 課題への対応策として、特に強化されている取組みは何ですか

他方で、足元では、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

回答カテゴリ

回答内容

1 省人化のためのDX推進・インフラ整備



CVS 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"

SM 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"

DS 19% "あらゆる業務に対するデジタル化への移行"

2 マーケティング・CRMの強化



DS 25% "顧客の囲い込み施策ロイヤルカスタマーへの特典強化"

CVS 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"

GMS/SC 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



CVS 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"

SM 15% "PB強化"

4 その他

DS 19% "業務の単純化へのオペレーション"

CVS 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"

CVS 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"

今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題（1/5）－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とD払いのキャンペーンや、利用店舗の増加による、ユーザーの取り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 (2/5) – 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

- “ 食品卸と組んで、ダイナミックルーティングに取り組んでいる”
- “ 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、お弁当等の足の速い商品は、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が多くを占めている中、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、3年くらいで成功例を1つ作る等が必要
- “ トライアル等E2Eの最適化にチャレンジ企業もあるが、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 15

1. エンドトゥエンド
Source: Interview, BCG analysis

今後の重要な経営テーマと取り組む上での課題（3/5） – 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、自社サプライチェーン限定のものを増やしていきたい。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"
- One2One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つ難解なため、現状は取り組みが難しい"
- 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



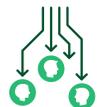
メディア、ヘルス&ウェルネス、データ販売、小売・物販業以外の収益源拡張にも興味を示すが、実験段階の企業が多い

- メディア・広告事業
 - "2020年、広告事業を立ち上げ、去年メディア企業を合併で立ち上げ、店舗広告の充実化を進めている"
- 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、メーカーに買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（4/5）－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"
- " 加盟店の理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高んだ"

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（5/5）－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意向

コンビニ各社は、株主の要請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"

xx% 業態内の回答率 (20%以上)

xx% 業態内の回答率 (20%未満)

xx 業務形態

業態内で最も回答が多い領域

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

業態横断の回答率

回答カテゴリ

回答内容

1 コスト増による利益 (投資原資)の逼迫



CVS 80%

"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"

DS 33%

"コスト、費用、採算性"

SM 10%

"コスト上昇"

2 人手不足



CVS 80%

"人手不足の再燃に伴うコストの高騰"

SM 10%

"生産年齢人口の減少、人手不足"

3 デジタル・新事業を推進する人材不足



DS 26%

"専門知識を持った人員の不足従来の成功事例(の反映できなさ)"

SM 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"

CVS 20%

"DX推進において、専門人材の確保や育成に苦慮"

GMS/SC 17%

"策を講じられる人材の確保"

4 その他

DS 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"

CVS 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"

アジェンダ

1. 小売業界を取り巻く環境変化
2. 国内小売の取り組み動向と課題認識
- 3. 国内小売の課題構造と目指す姿

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）

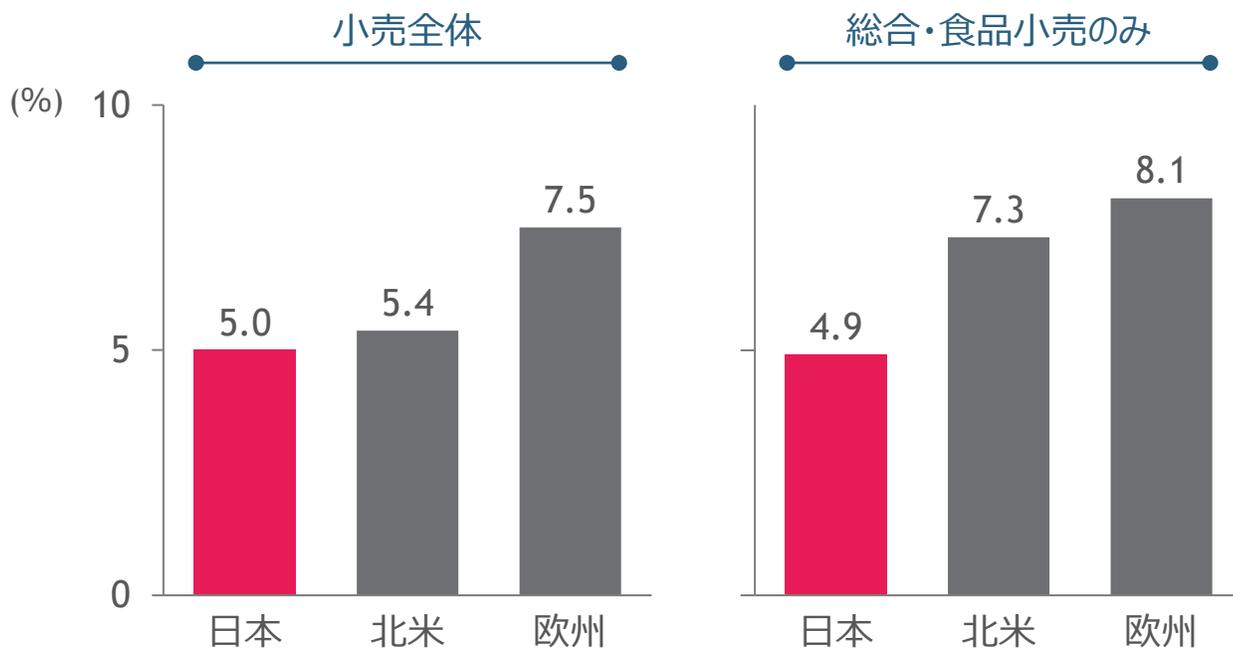
国内の流通産業の収益性

しかしながら、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収益性が低く、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

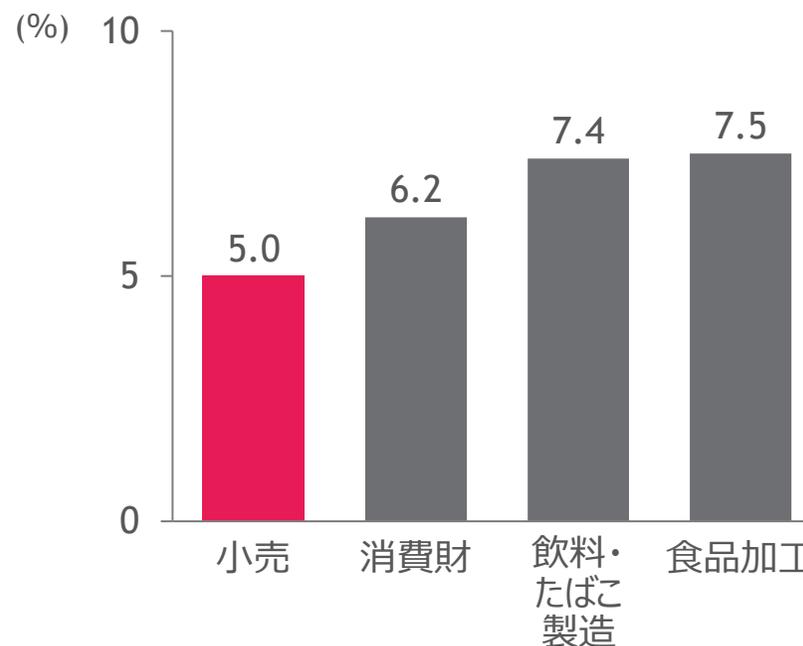
小売業界において北米、欧州と比較すると利益率は低く...

...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

ビジネスモデル転換の遅れ

結果として、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ざりては効果が限定的になるテーマの多さ

業界横断の取組みとして考えられるテーマ

特に、企業が単独で取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

店舗・販売モデルの進化

- 店舗運営の省人化
- 顧客体験のOMO化
- データ活用進化 等



バリューチェーンの構造変化

- E2Eのサプライチェーンマネジメントの最適化 等



新たな収益源の獲得

- リテールメディア、H&W 等



SDGsへの対応

- GUG排出削減、フードロス、トレーサビリティ、健康増進への貢献 等



DXの促進

企業が個別に取組みにくく、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](https://www.bcg.com)