

# 第2回物価高における流通業のあり方検討会

資料3

## -小売業のDX化と課題-



ビジネススクール

中央大学大学院戦略経営研究科

中村 博

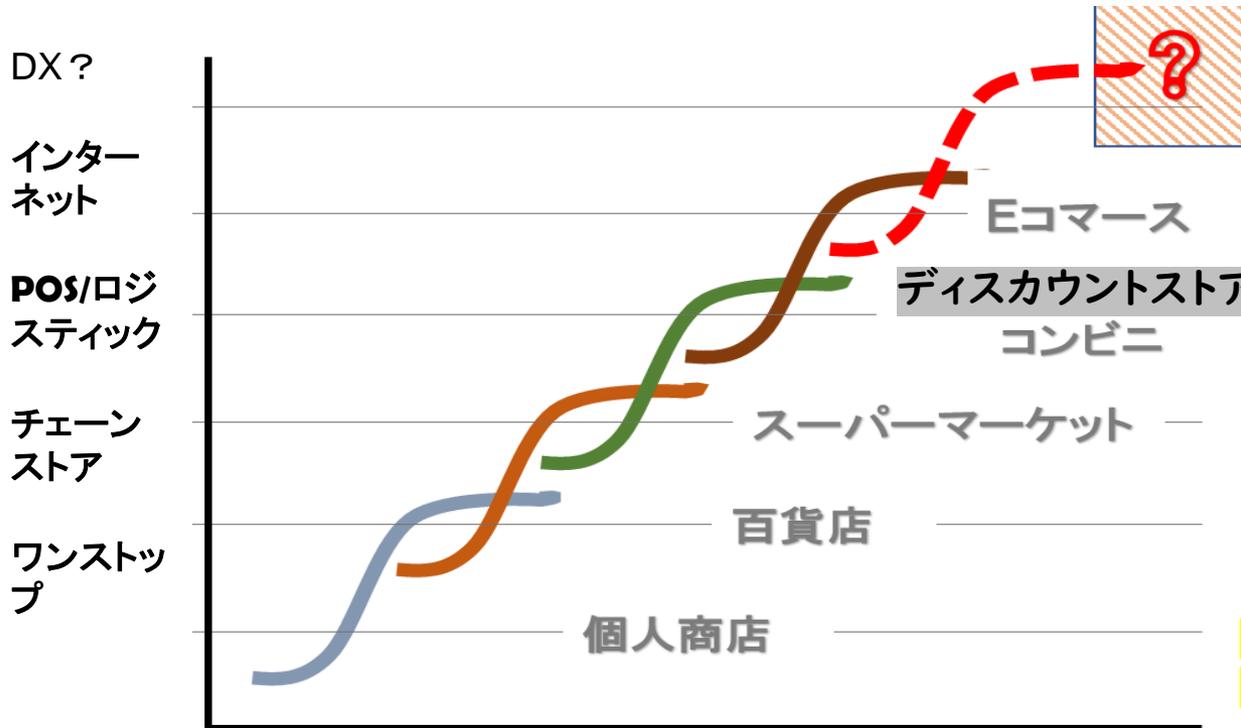
# 小売業態のSカーブ



# 小売業態のSカーブ

注) 詳細は、ドミニク・テュルバン「2020」, アジャイルな経営は「謙虚なリーダーを求める, 野彩子 編著『世界最高峰の経営教室』, 日経BP 273.

画期的な技術が出現すると、当初の苦戦の時期をへて、技術の成果がいきなりに表出し、業界に大きな利益をもたらす。その活況は一定期間を経て落ち着き、やがて、次の技術革新によって衰退する。このトレンドの前後で勝ち続けたプレーヤーはいない。



## ① 技術革新を考える

- ・これまで大きな変化をもたらしてきた技術革新のコアは何だったのか
- ・技術ともたらした変化、そして変化が受け入れられた理由を整理する
- ・大きな影響を及ぼす技術革新は何かを想定する
- ・その技術によって、何が可能になるか、それによってどんな提供価値が創造されるのかそして、われわれの既存のビジネスはどうなるのか、具体像を描く

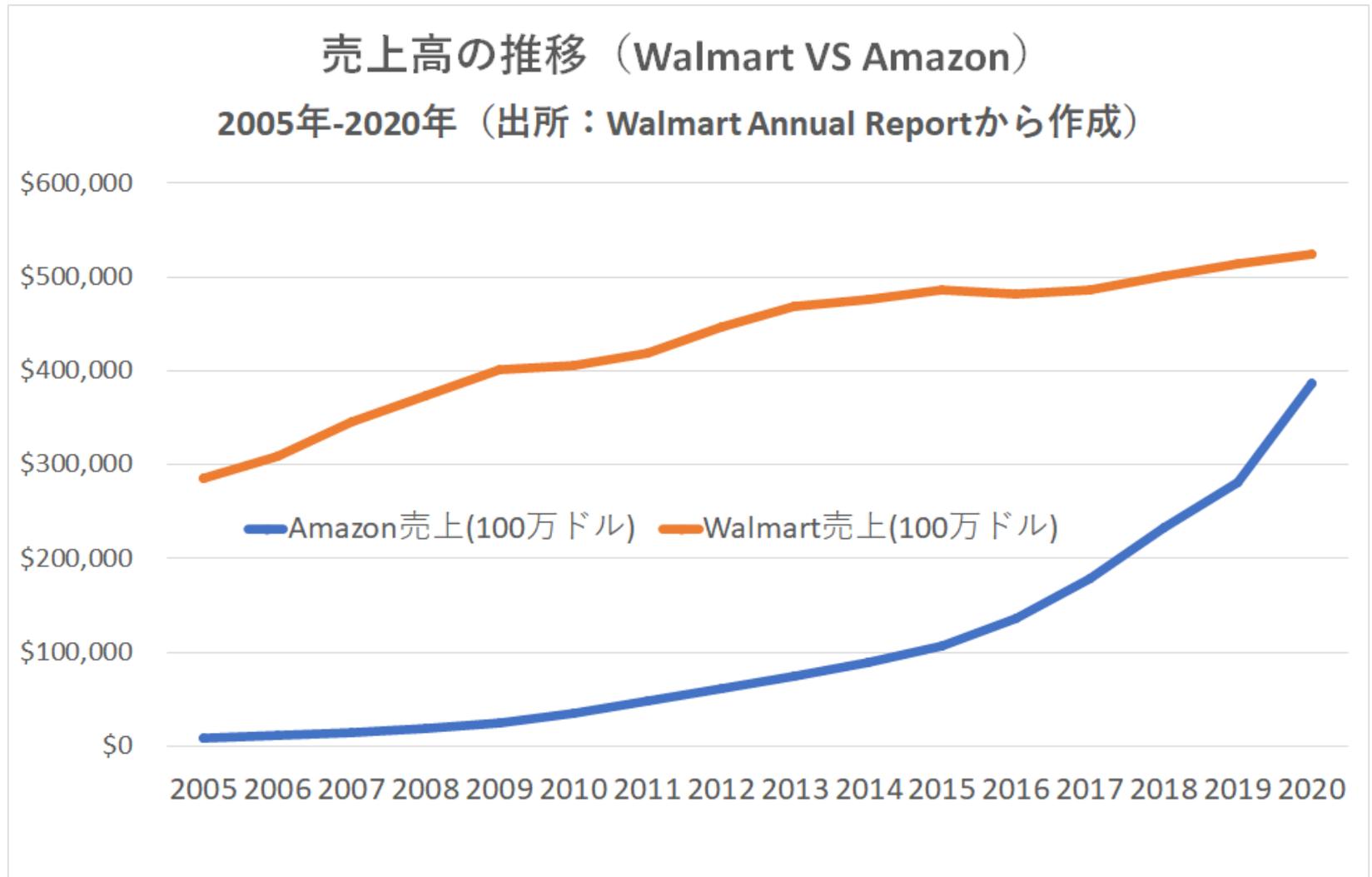
われわれは何を準備すべきか  
ビジネスをどう変えていくべきか

## ② 次のSを考える＝戦略

- ・コアとなる技術革新がいくつかの他の技術と連動して大きな変化(破壊的創造)となる
- ・次の変化に対する準備は、既存のビジネスモデルを変革することが前提となる
- ・さらに変革はこれまでとは比較にならないスピードで起きる

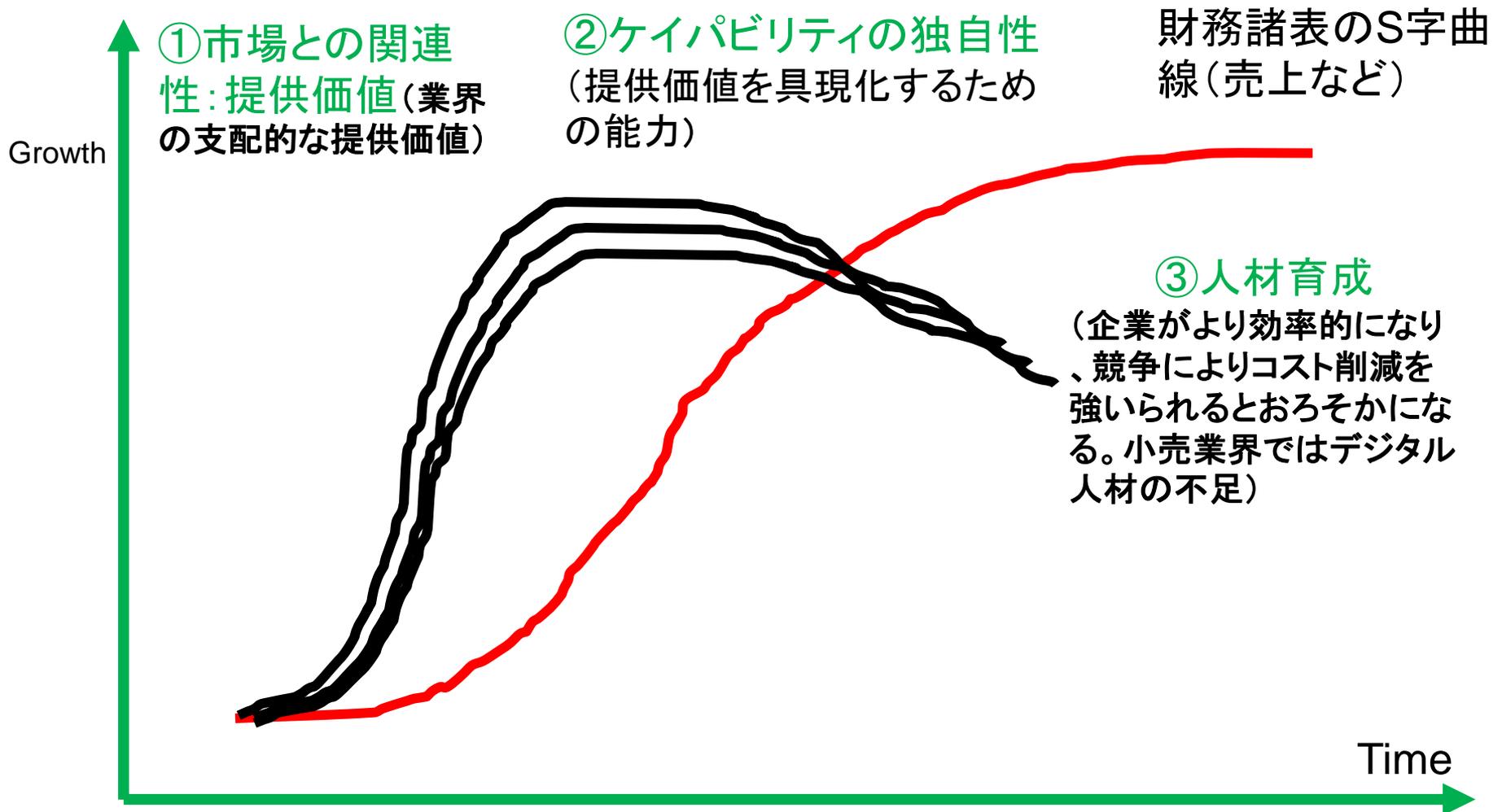
資料) 藤田元宏(2021), Supermarket Story, ASI研究会報告, 2021年9月22日を修正して活用

# SカーブにみるWalmartとAmazonの売上推移



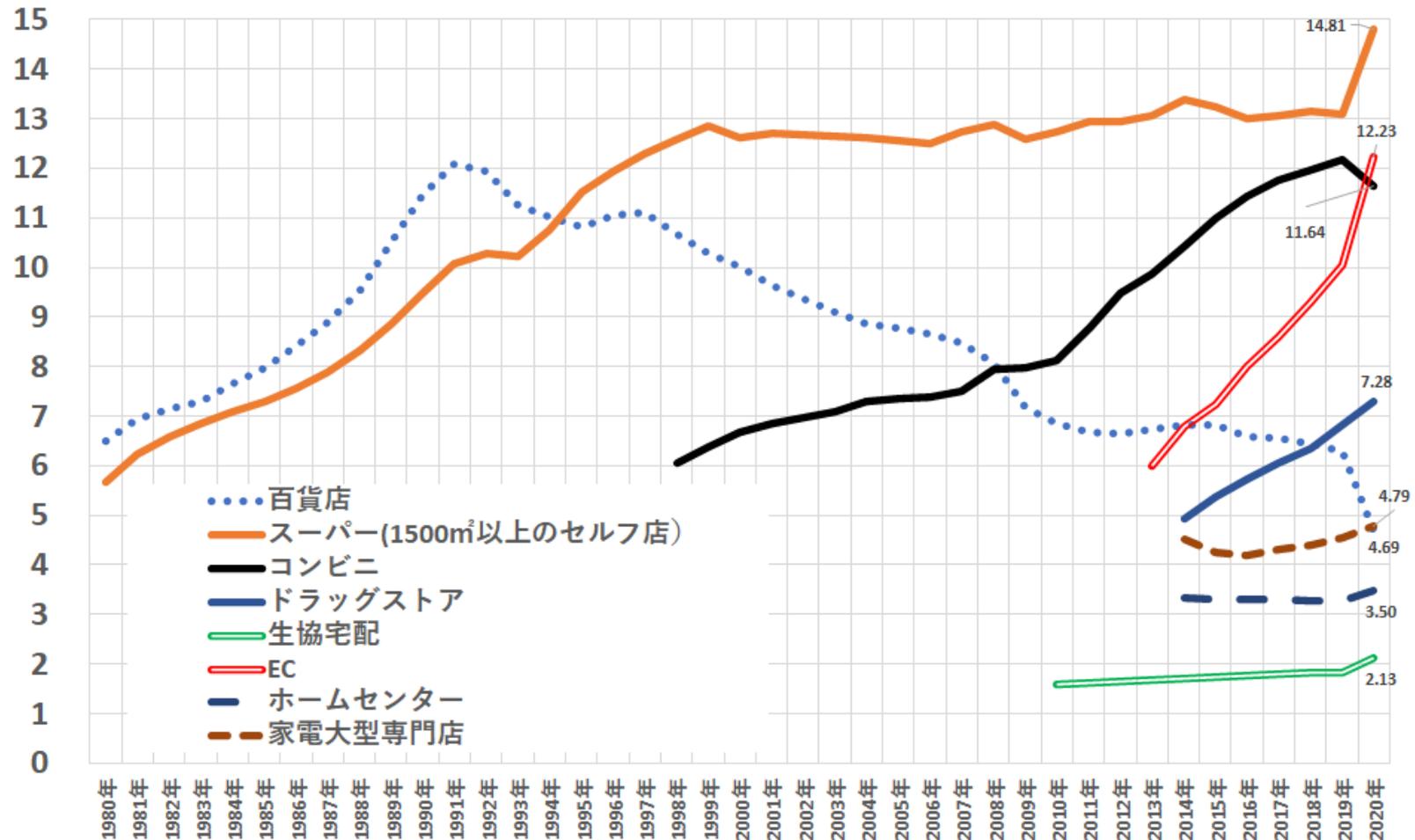
出所) 中村博(2022),「Amazon EffectとWalmartのDX対応戦略」, 流通情報No554, 63-77.

# 小売業界の「Sカーブ」と「3つの隠れSカーブ」



出所) Nunes、Paul and Tim Breen(2010), Reinventing Your Business Before It's Too Late, Harvard Business School, 関美和訳『持続的成長のS字曲線』, Diamond Harvard Business Review, August 2011, 46-58.)

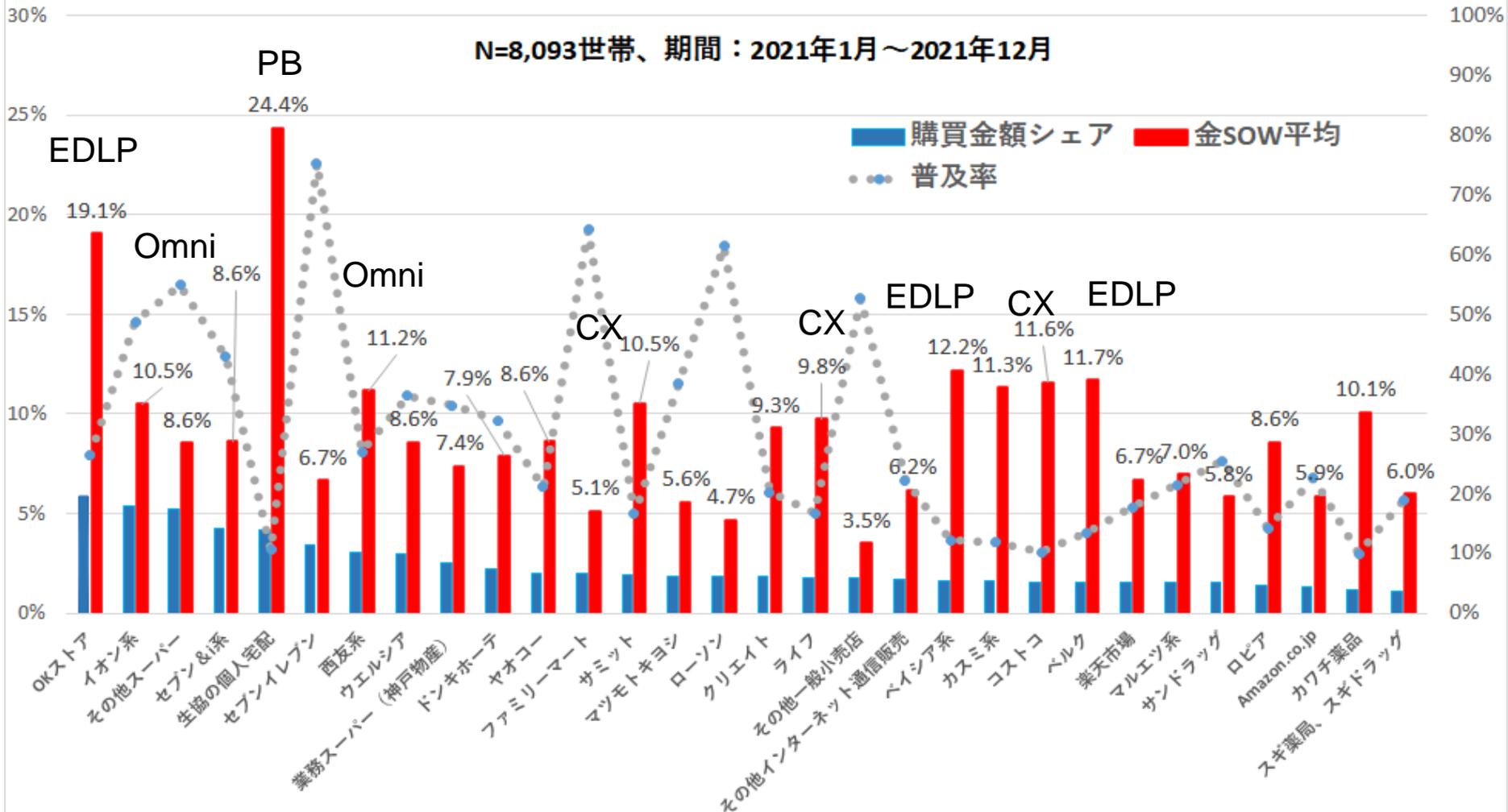
# 日本の小売業態のSカーブ



出所)根本重之(2022),2022年度チェーン小売業動向セミナー資料,(公)流通経済研究所,2022年6月28日

# 首都圏小売業のMS・お財布シェア・普及率(2021年度)

## 首都圏小売業の金額マーケットシェア (シェア上位30社) /お財布シェア/普及率



出所) 中村博(2021), コロナ禍・DX下で成長する小売業の提供価値, 流通情報No.550,4-17に加筆.

需要減少の時代には、顧客ロイヤルティを高める戦略が重要。下記4象限のどこかでリーダーとなるべきだが、同時に他の象限も強みにすべき

## 感動的なブランド価値提供 (PB)

- ・ブランドによるロイヤルティ化
- ・低価格高品質のPB、SDGs対応PB
- ・ユニクロのような製造小売 (SPA化)
- ・ユーザーイノベーションなど

## 感動的な購買体験価値提供 (CX:Customer Experience)

- ・思いがけない商品の提案
- ・カスタマージャーニー・マネジメント (購買前中後)
- ・コミュニティセンターとしての役割など

Products bebefits

提供価値による顧客体験価値の向上 (SOW, 顧客満足, LTV)

Customer experience

## 徹底した低価格価値提供 (EDLP)

- ・徹底した低価格、EDLP戦略
- ・サブスクリプション
- ・AIによる自動発注、プライシング
- ・ロボットによる在庫管理
- ・デジタル戦略による販管費カットなど

## 徹底した利便性価値提供 (Omni-Channel)

- ・オムニチャネルリテーリング
- ・ストレスレスな宅配
- ・無人店舗
- ・ショールーミングなど

Convenience, Less Pain

出所) 中村博 (2021), コロナ禍・DX下で成長する小売業の提供価値, 流通情報No550, 4-17.

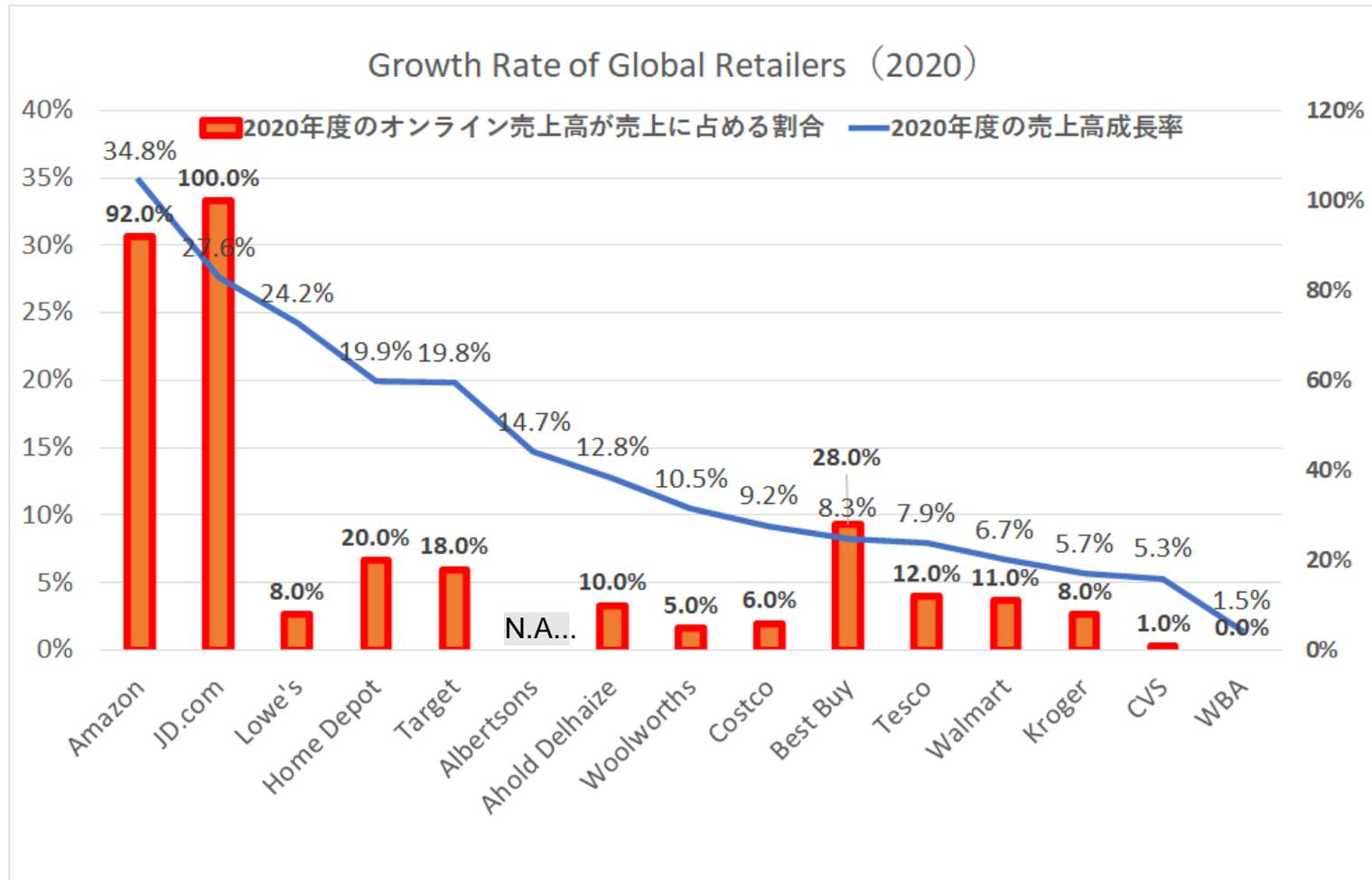
# 小売業のDX -Omni Channel-



# グローバル小売業の成長率とオンライン売上高

対前年売上増加率が高いグローバル小売業のオンライン売上高の占める比率は高く、また、オンライン売上高の増加率も高い。これらの企業と比較するとコープさっぽろの比率は高い

売上に占めるオンライン売上比率（オレンジ）



# 店舗DXのタイプ

リテイル・テクノロジー		代表的企業例	DXの概要
DX実店舗	スマートカート型無人店舗	Amazon Fresh, トライアル	カードにAIカメラで商品認識、スマホで決済、店内のスマートスピーカーが案内
	スマホスキャン型無人店舗	Parco、カスミ	店舗に顧客が来店し、商品を購入し、顧客が運ぶ。受付や案内（来店前含む）はスマートスピーカー、ロボット
	AIカメラ型無人店舗	Amazon Go、Amazon Go Grocery	天井にカメラで商品認識、棚のセンサーで購買認識、スマホで決済
	BOPIS(Buy Online Pickup In Store)	Walmart、カインズ	来店前に商品をネットで注文し、店頭やドライブスルーなどで受け取り
	ショールーミング	丸井、Bonobos	店舗で商品を確認してネットで注文、店内在庫は無し
	ライブコマース	Alibaba、Walmart	店員が商品をネットで紹介して、来店して購買、あるいはネットで購買
ネット通販 (ネットスーパー含む)	センター型	Amazon、Ocado	物流センター（フルフィルメントセンター）からラストワンマイル
	ストア型	フーマー、IYネットスーパー、Walmart	所有する実店舗でピッキングしラストワンマイル
	テナント型	楽天、T-Mall(Alibaba)	テナントに出店する企業が独自にラストワンマイル
移動販売		とくし丸	実店舗が顧客の場所に移動して販売

出所) 中村博 (2022), 「小売のDX:オムニチャネル・リテーリング」, 6期第1回中央大学アジアショップパーインサイト研究会報告, 2022年7月21日

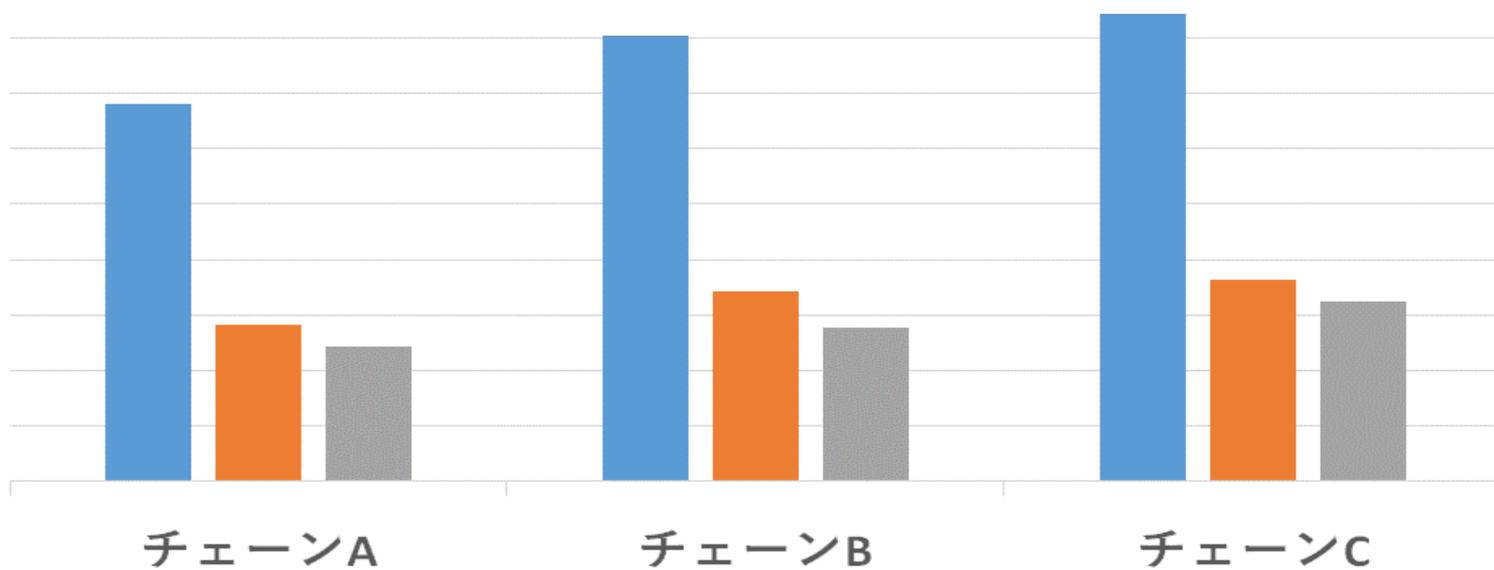
# オムニチャネルショッパーの優良性

ネットスーパー企業別ショッパータイプ別にお財布シェアをみると、オムニチャネルショッパーは、オフラインシングルの方の2.5倍前後ほど高い。

## ショッパータイプ別お財布シェア平均

期間：2018年1月1日-2021年6月30日 N=8771世帯：エリア=首都圏

■ オムニチャネル ■ オフラインシングル ■ オンラインシングル



出所)中村博(2021), ネットスーパーの成長性とメーカー対応, 中央大学アジアショッパーインサイト研究会第3回報告,2021年9月22日

量販店のID-POSデータからオムニチャネルショッパーの一人当たりのLTVは、実店舗ショッパーの3.7倍と高い。理由は実店舗ショッパーの16ヶ月間の平均購買回数は19回、ネット(スーパー)ショッパーは15回に比べ、オムニチャネルショッパーは42回と購買回数が多いため。

出所)伊藤宏徳, 鈴木一正、中村博(2021), 新たな小売業への転換戦略提言～LTVの最大化と日本版ニューリテール(新小売)の在り方への考察～, 日本プロモーションマーケティング学会, 2021年3月24日報告

オンラインとオフラインを「販売チャネル」として捉えるのではなく、コミュニケーションチャネルとして捉えた場合、リアル店舗とECサイトの各チャネルを利用しているほど、「**他者推奨**」が高まる

出所)太宰潮ら(2020),オムニチャネル時代における消費者行動の基本理解ーコミュニケーションチャネル利用とエンゲージメント行動に焦点を当ててー,マーケティングジャーナル,Vol.40(2),42-52

# ネットスーパーのリピート率は高い

出所)中村博, 鈴木一正(2020),  
 コロナ禍で加速するネット通販,  
 流通情報No. 547,45-56.に加筆



1回目の購買に対する2回目の利用率(リピート率)は60%前後. 3回から4回利用すると固定客になる。リピート率が80%に達する購買回数が最も少ないのは楽天西友。

		ネットスーパー企業別購買回数別リピート率				N=8771世帯			
購買回数	Amazon		イオンネットスーパー		IYネットスーパー		楽天西友ネットスーパー		
	人数	リピート率	人数	リピート率	人数	リピート率	人数	リピート率	
1回	3,274	-	253	-	317	-	412	-	
2回	1,965	60%	152	60%	166	52%	249	60%	
3回	1,386	71%	113	74%	128	77%	212	85%	
4回	1,067	77%	101	89%	103	80%	185	87%	
5回	836	78%	90	89%	83	81%	162	88%	
6回	695	83%	78	87%	77	93%	142	88%	
7回	577	83%	68	87%	70	91%	135	95%	
8回	505	88%	62	91%	61	87%	127	94%	
9回	426	84%	55	89%	54	89%	113	89%	
10回	382	90%	50	91%	51	94%	102	90%	

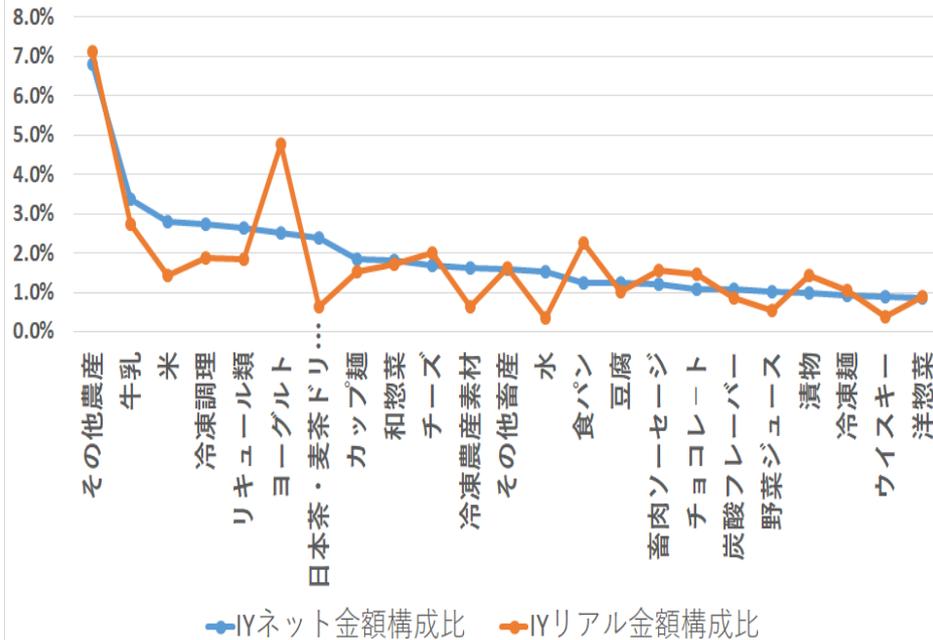
注) 購買回数1回は2018年7月1日~2021年6月30日に初回購買した世帯(トライアル)

注) リピート率=N回目の購買人数/(N-1)回目の購買人数

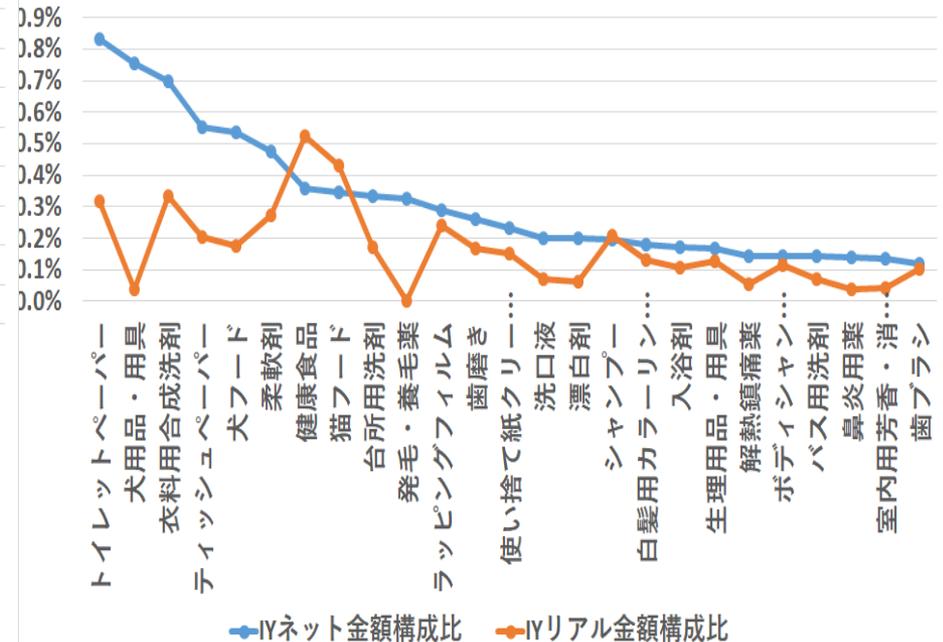
# ネットスーパーの売れ筋カテゴリー（JICFS）

加工食品では、牛乳、米、冷凍調理、リキュール類、日本茶・麦茶ドリンク、冷凍農産素材、水。日用品では、トイレtpーパー、犬用品、衣料用洗剤、ティッシュペーパー、犬フード、柔軟剤、台所洗剤、育毛剤などの金額構成比が高い

IVネットスーパーの売上上位カテゴリー構成比（JICFS）  
加工食品（JICFS大分類1）：2020年1月～7月

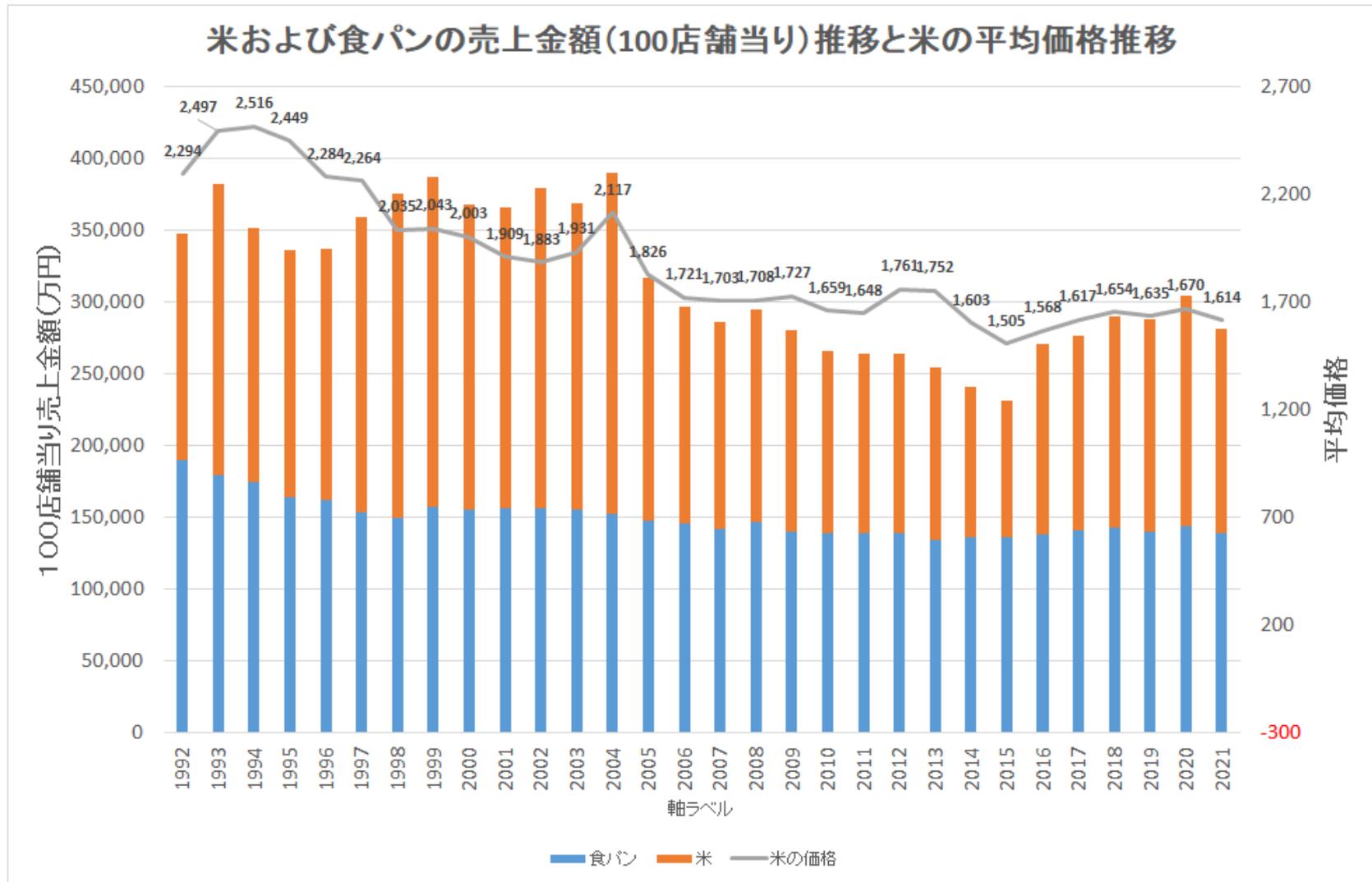


IVネットスーパーの上位売上上位カテゴリー構成比（JICFS）  
日用品（JICFS大分類2）：2020年1月～7月



出所)中村博、鈴木一正(2020), コロナ禍で加速するネット通販, 流通情報, No.547. 2020年11月, 1-11.

# 物価高において価格が低下している米(30年間の推移)



資料) 中村博(2022), マーチャンダイジングオンPOSデータより作成, 2022年7月26日

# ショッパーのタイプ別購買商品

JAN	商品名	細分類	R_100人 当り数量	R_100人 当り金額	R_購買価 格	O_100人 当り数量	O_100人 当り金額	R_購買価 格	N_100人 当り数量	N_100人 当り金額	N_購買価 格
4905797276316	むらせ 26年産 青森まっしぐら 袋 5kg	米	7.5	12,619	1,690	39.2	69,849	1,783	23.3	42,256	1,815
4901010632273	1Y 27年度産 あたたか 宮城ひとめぼれ 袋 5	米	5.2	9,106	1,768	35.4	66,561	1,881	6.8	13,164	1,922
4901010632242	1Y あたたか秋田こまち 5kg	米	5.5	9,821	1,780	24.0	45,988	1,918	12.3	24,985	2,027
4905797276323	むらせ 26年産 青森まっしぐら 10kg	米	1.8	6,158	3,360	10.8	38,973	3,602	17.8	62,907	3,532
4956199070057	名古屋 土から育てたひとめぼれ 5kg	米	1.8	3,183	1,755	6.4	11,423	1,776	2.7	4,852	1,771
4960873072664	全農パール 千葉県産コシヒカリ平成28年産 5kg	米	1.4	2,427	1,747	6.1	10,896	1,774	1.4	2,337	1,706
4993220906039	イケノベ 茨城県産コシヒカリ 5kg	米	0.9	1,603	1,806	5.3	9,182	1,745	-	-	-
4956199070101	名古屋食糧 土から育てた秋田ひとめぼれ 袋 10k	米	0.3	1,088	3,316	2.3	8,039	3,437	1.4	4,852	3,542
4960873072695	全農パール 千葉県産無洗米コシヒカリ 5kg	米	0.5	953	1,900	4.1	7,783	1,901	-	-	-
4960873058545	全農パール 茨城あきたこまち 5kg	米	0.6	955	1,650	4.1	7,398	1,807	1.4	2,337	1,706

注) R=オフラインショッパー、O=オムニショッパー、N=ネットショッパーを意味する。また、100人当り数量・金額は、各ショッパーのタイプ別100人当りの購買数量を表す。購買価格=金額/数量

出所) 中村博(2022), オムニチャネル・ショッパーの優良性とメーカーの商品戦略, 中央大学アジアショッパーインサイト研究会報告, 2022年7月21日

## 1) ショッパー視点で購買データを一元化すること

- ① ネットスーパー単体の収支は赤字になることが多い
- ② 実店舗とネットスーパーでの買い方は異なる

## 2) 店舗ピッキングかセンター方式か？

- ① 店舗は比較的实施が容易であるが、1日の受注の処理件数に限界がある。一方、センター方式は、注文の処理件数は増加するが、巨額の初期投資コストがかかる
- ② 店舗ピッキング方式は、店頭在庫の正確な把握
- ③ ピッキング・集荷・出荷等の一連の作業のシステム化  
店舗ピッキングの効率化についてはWalmartの「店舗の再定義化」がヒントになる

参考) 中村博(2022),「Amazon EffectとWalmartのDX対応戦略」, 流通情報No554, 63-77.

# 小売業のDX

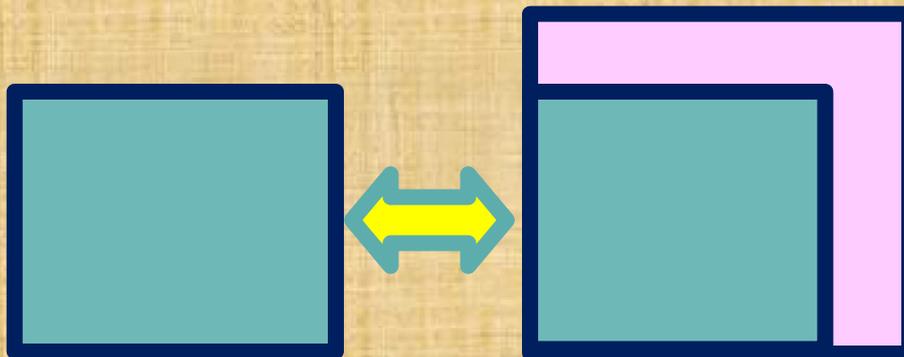
## -Customer Experience-



## ① 【機能的価値(売価、品揃え)】

だけでなく

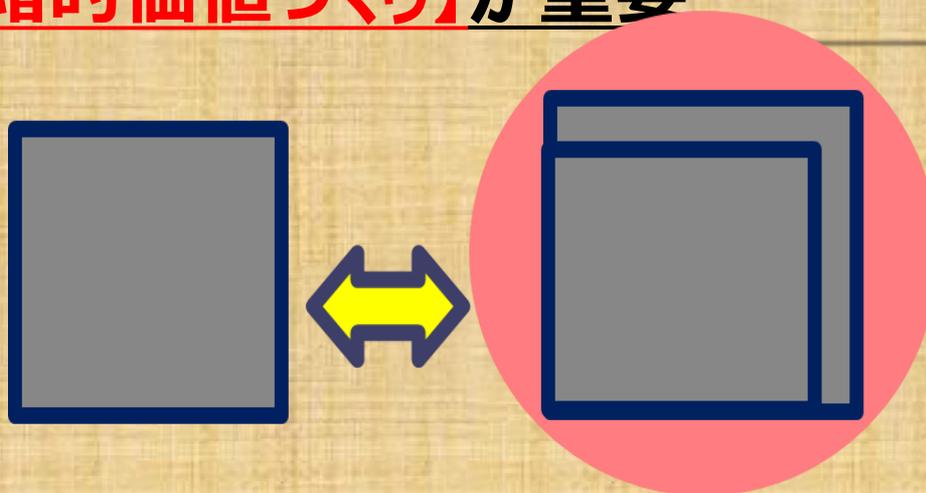
✓  
✓  
アップ



来店“目的”  
目の前の売上

## ② 【情緒的価値づくり】が重要

✓  
✓



来店“動機”  
提案・発見、居  
心地の良さ、楽しさ

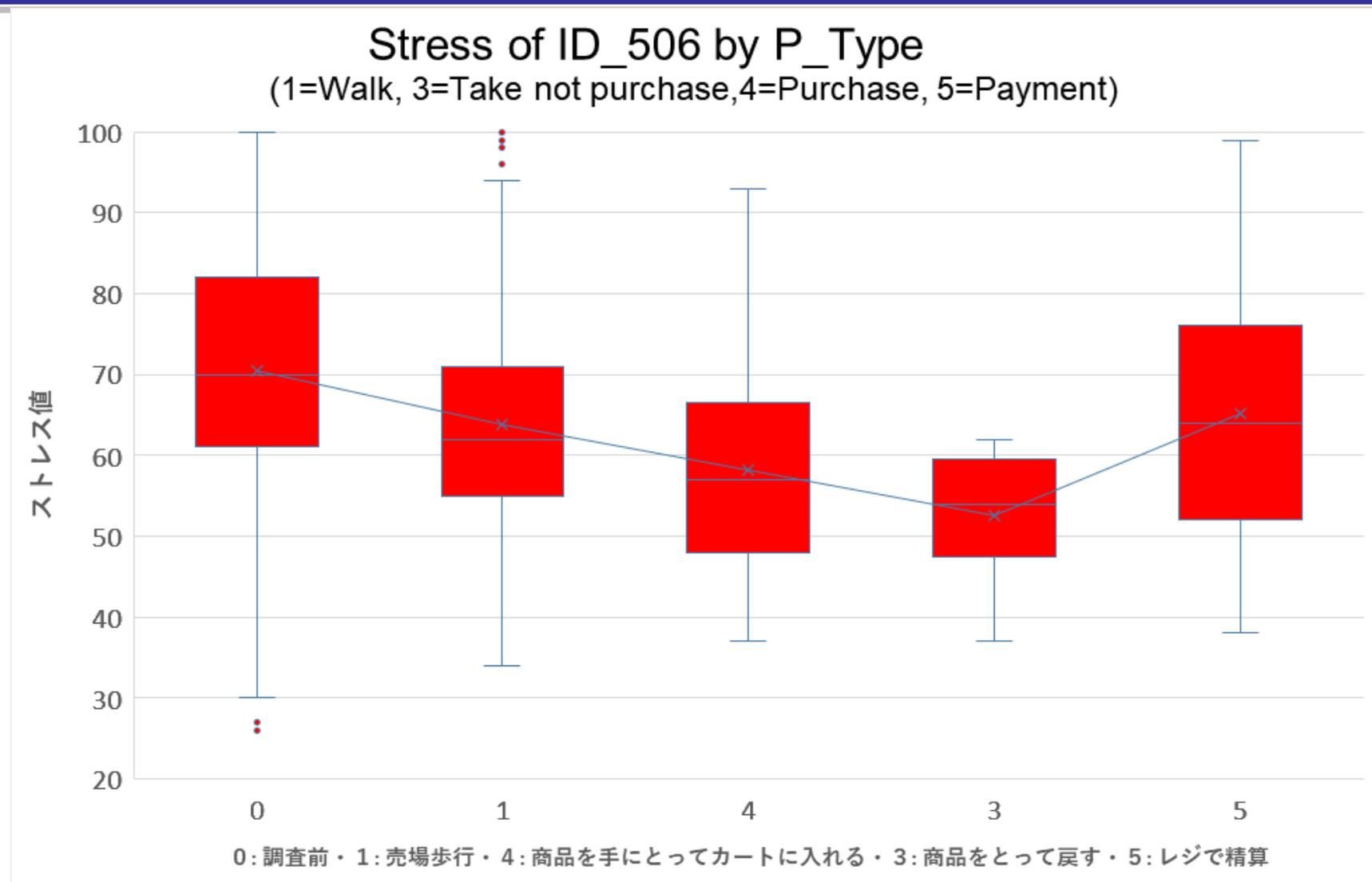
# 楽しさを演出するSMのおもしろPOP

出所)

<https://www.bing.com/images/search?q=%E3%82%B5%E3%83%9F%E3%83%83%E3%83%88%E3%80%80%E3%88A%E3%82%82%E3%81%97%E3%82%8D%E3%83%81%E3%83%A9%E3%82%B7&go=%E6%A4%9C%E7%B4%A2&q=ds&form=QBIDMH&first=1&tsc=ImageBasicHoverhttps://youtu.be/FsrMUNslmqg>

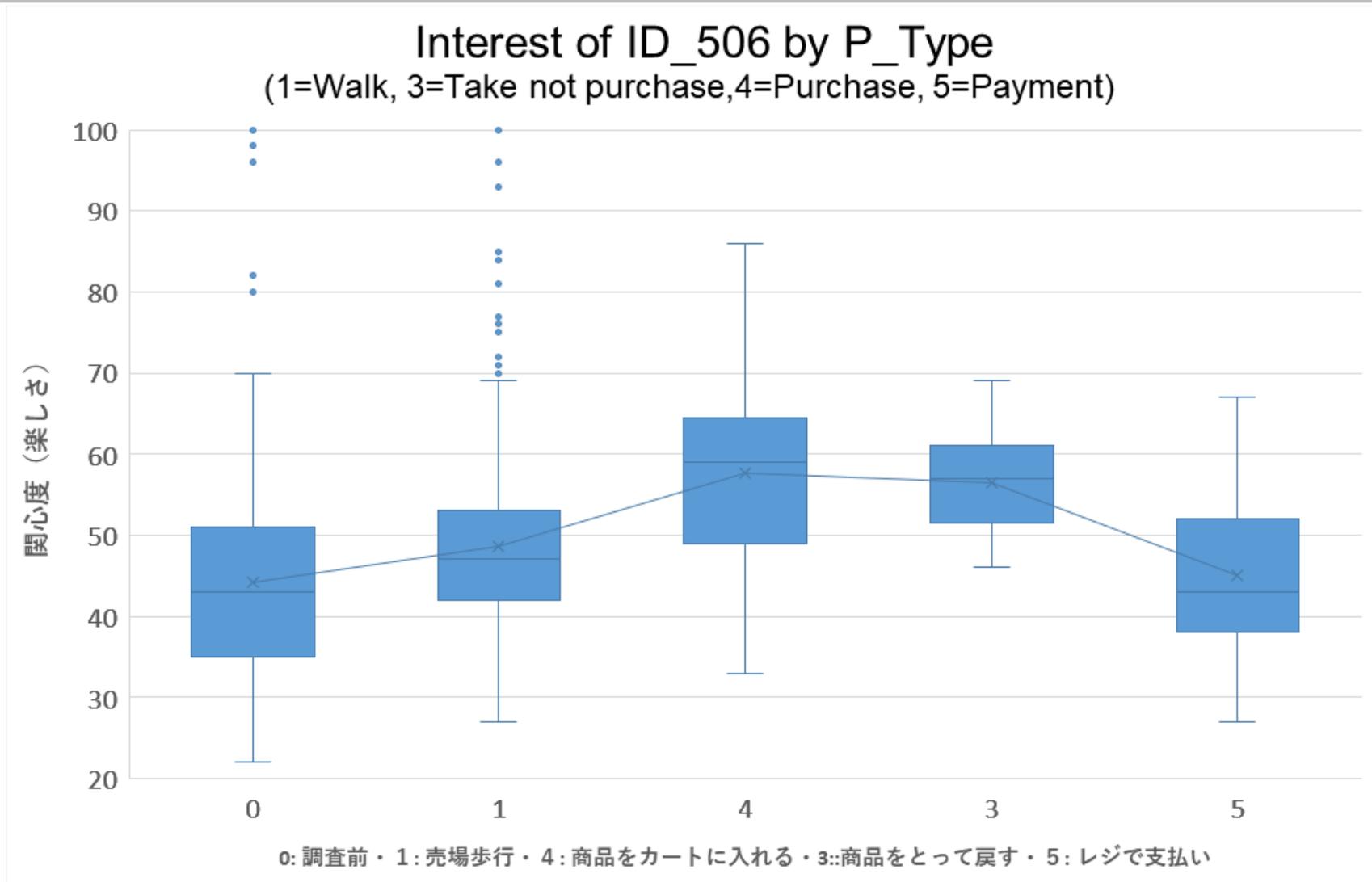


# 買物時のEEG (Stress値)の推移



出所)中村博(2022), 顧客体験価値と非計画購買,日本マーケティング学会ニューロマーケティングリサーチプロジェクト報告, 2022年3月19日

# 買物時のEEG (Interest値)の推移



出所) 中村博(2022), 顧客体験価値と非計画購買, 日本マーケティング学会ニューロマーケティングリサーチプロジェクト報告, 2022年3月19日

## (株) トライアルのスマートカート

### タブレット

スキャン済み商品のデータ (商品名、値段、個数) や 合計金額を表示する。お客様の購買状況等に合わせたクーポンやおすすめ商品情報、レシビ等を配信。



### バーコードリーダー

プリペイドカードや商品のバーコードをスキャンする。取り外して離れた場所のバーコードを読み取ることも可能。

決済ゲートに付属するスキャナーで当該表示のバーコードを読み込むことにより、SSC 内のお買い物データがサーバーに転送され、決済完了。

### ■ スマートショッピングカートを用いたお買い物の流れ



トライアル専用のプリペイドカードをスキャンし会員情報をSSCに登録



商品のバーコードをリーダーにかざしてスキャンし商品をカゴに入れる



SSC 専用の決済ゲートを通する  
自動発行のレシートを受け取る

## カスミの⑨SCAN&GOアプリ画面



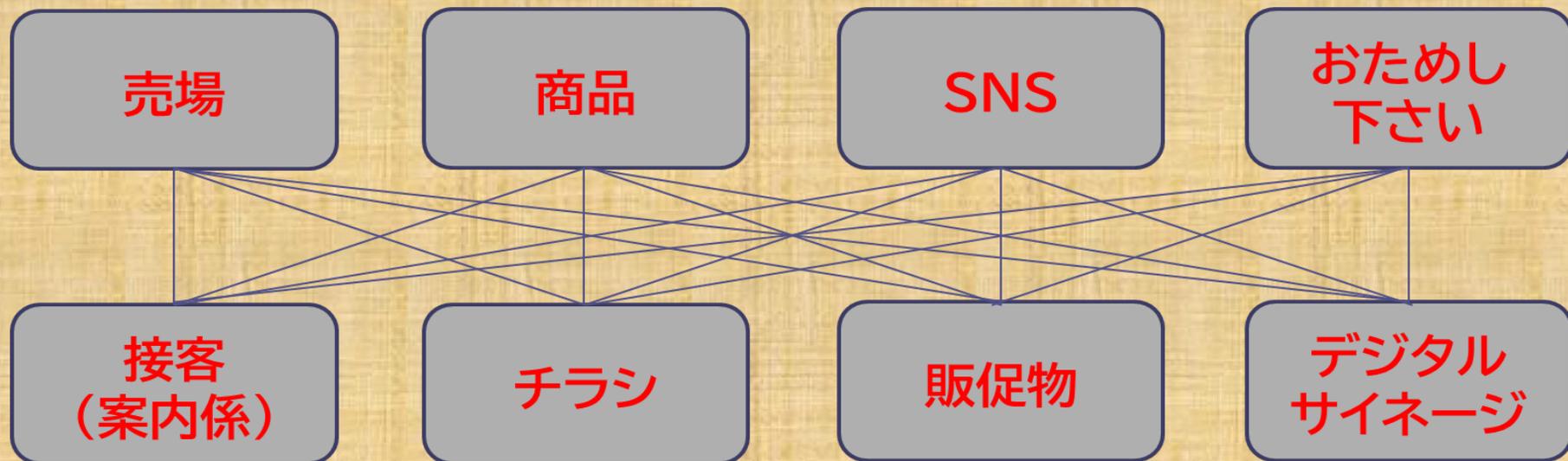
出所) トライアルHP [https://www.trial-net.co.jp/cp/mediakit\\_ssc\\_aicamera/](https://www.trial-net.co.jp/cp/mediakit_ssc_aicamera/)

出所) 鈴木一正 (2021), 小売業のDX戦略のケース, 中央大学アジアショッパーインサイト研究会報告, 2021年9月8日

# リアルとデジタルは組み合わせるもの (SMのケース)

- 1) インターフェースをすべて楽しくする
- 2) 社員の好きなこと、得意なことと組み合わせる
- 3) お客様、お取引先さまと”一緒につくる”  
(提供するから、共有・共感へ)

違いとなる取組みを繋ぎ、店舗全体＝商品としたファンづくり



出所)株式会社サミット, 岡田崇(2022), 「お客様のリアル店舗での買い物を楽しくするために」, 日本プロモーション・マーケティング学会産学交流研究会報告, 2022年3月23日,

# カスタマー・ジャーニーとタッチ・ポイント

出所) 中村博、村上雅弘、堀合洋介, (2019), 特集 カスタマー・ジャーニー-SNSとID-POSデータの結合によるカスタマー・ジャーニーの把握の試み, 流通情報, 7月号

真実の瞬間

## 購買の瞬間

### 購買前の瞬間

### 購買後の瞬間

目的

コンシューマーからショッパーへ転換

ショッパーからカスタマーへ転換

インサイト

買物ジョブの解決  
・どの店に買いに行く?

何、これ?

買ってみたいかな?

触る・戻す・買う・支払う

買ってよかった・次も買おう・友達に教えよう

アクション

ジョブ検索

来店

立寄

検討

購入  
決済

消費  
(検索)

継続購入

シェア  
(共有)

・業態/店舗選択

・計画購買, 非計画購買

・購買の習慣化

タッチ・ポイント

・アプリ(小売, 3rd  
パーティ)・SNS  
・クーポン・キャッシュバック・(ネット)  
チラシなど

・定番 ・エンド  
・クロスMD  
・サイネージ  
・POP ・音  
・香りなど

・価格&特売  
・パッケージ  
(触覚や商品情報)  
・付加価値特典  
(ベタ付けなど)

・消費のための検索  
・ブランド使用体験  
・継続購入キャンペーン  
・レジクーポン  
・ポイントなど

・Twitter  
・Facebook  
・ブログ など

カスタマーIDによる紐づけと顧客とブランドの経験価値の向上 (Customer Experience)

・アプリログ  
・SNSなどネット検索履歴

・カメラ・センサー  
・RFIDなど

・POS  
・ID-POS

・SNSなどクチコミ

12

6

3

1

購入

1

3

6

12



【弁当残り物】  
鱈とキャベツの  
明太子パスタ



簡単！樹谷  
シェフの明  
太子パスタ



さつまいもと  
ブロッコリー  
のホットサラ  
ダ



じゃがいもし  
やきしやきサ  
ラダ

ID = 2422***のレシート	
雪メグミルク 酪農牛乳	1 L
きゅうり パラ	2
★F F パスコ 超熟 6枚	
コロッケ	(バラ)
デルモンテ トマトケチャップ	500 g
QP あえるパスタソース	たらこ
食卓応援セレクト	さくらいろたまご
雪印 バター	200 g
新じゃが芋	289
国産豚肉しゃぶ用(肩ロース)	240 g 定
キューピー マヨネーズ	450g



じゃが芋を  
レンジで茹でる法



弁当に◎簡単♪豚バラ  
と大根のオイマヨ炒め



超簡単！濃厚  
和風明太子パ  
スタ



母流☆お味噌汁、  
お雑煮碗に春菊  
×七味



じゃが芋とほ  
うれん草のカ  
レー風味サラ  
ダ



じゃがいもしや  
きしやきサラ  
ダ



弁当に◎簡単♪豚  
バラと大根のオイ  
マヨ炒め



文字メシ！ポ  
ロ葱だけど根  
菜汁



お弁当に！冷  
凍かぼちゃで  
カボチャサラ  
ダ



超簡単！濃厚和  
風明太子パスタ

出所)中村博、村上雅弘、堀合洋介,(2019),特集 カスタマー・ジャーニーSNSとID-POSデータの結合による  
カスタマー・ジャーニーの把握の試み,流通情報,7月号

# Targetの Personalized Coupon

ある男がターゲットの店舗にやってきてマネージャーに会いたい(娘に送付された広告物を手にもっていた)と言ってきた。男はとても腹を立てていた。

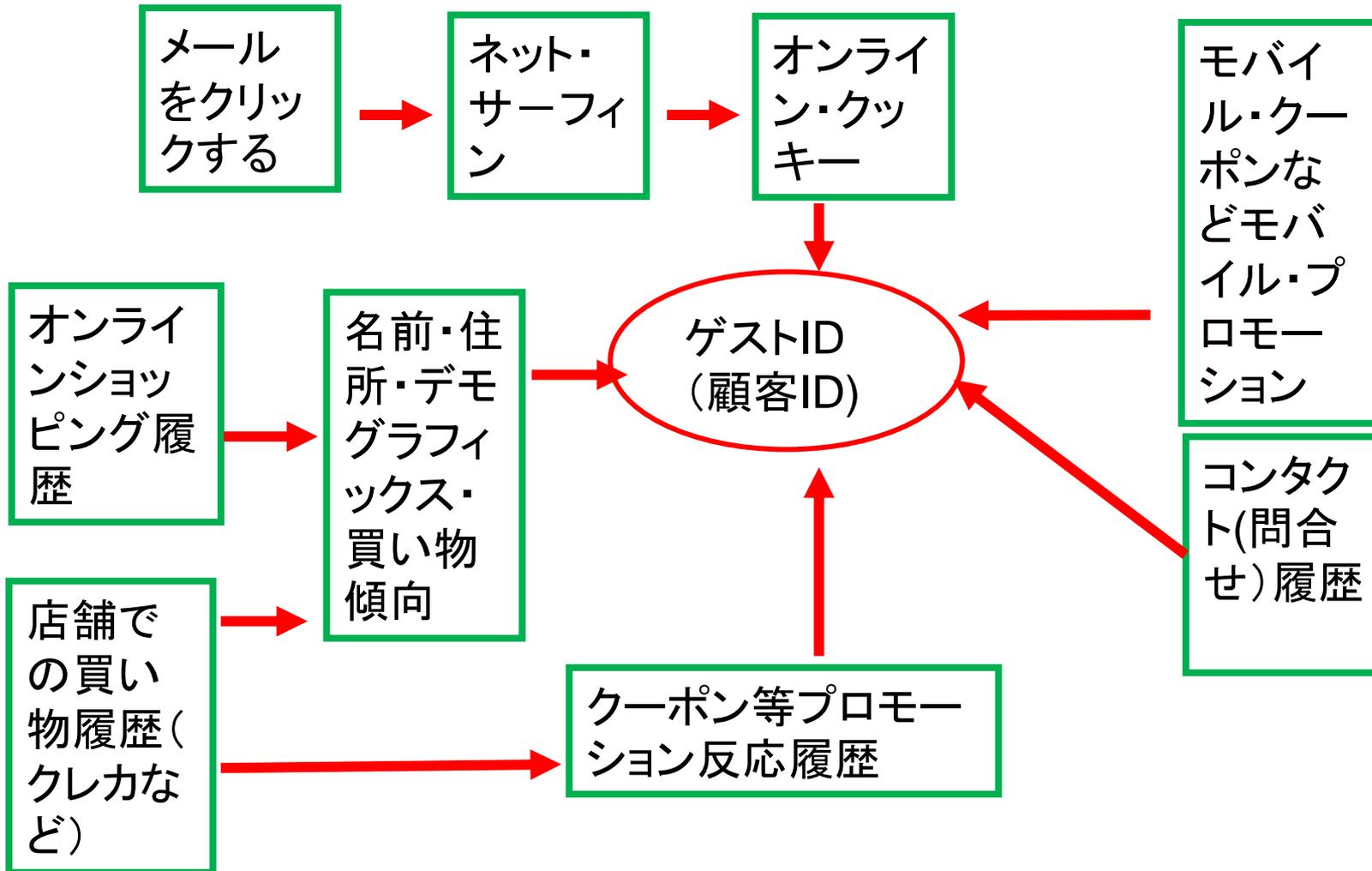
「私の娘にこんな広告が送られてきたんだ。どうして、あなた方は娘に赤ちゃん用の服やベビーカーの広告を送るんだ。あなた方は娘に妊娠をすすめているのか？彼女はまだ高校生だ！」

マネージャーは彼が言っていることがよくわからなかった。確かにこの広告物はあなたの娘さんに送付されたものです。確かにその広告物にはマタニティ用品や新生児用の家具といった類の広告がはいっていた。マネージャーは、その場で父親に謝まった。数日後、電話でもう一度謝罪した。

ところが、その父親は少し当惑しながら、「娘と話をしたところ、私はまったくきづいていなかったが、この家で重大なことがおこっていた。謝らなければいけないのは私の方だ。」

出所) <https://www.businessinsider.com/the-incredible-story-of-how-target-exposed-a-teen-girls-pregnancy-2012-2>

# データの連携: Target の ゲスト ID



出所) Duhigg, Charles (2012), THE POWER OF HABIT, Why We do What We Do and How to Change, 渡会圭子訳 (2019) 『習慣の力』, 早川書房, 272.

- 1) レジのストレス緩和にはキャッシュレスによるレジレス店舗が効果的であるが、キャッシュレス決済手数料の低下が必要
- 2) データ・サイエンティストなどの人材の育成
  - ① 内製化＋外部登用
  - ② サプライヤーと流通のコラボレーション
- 3) データを知恵にかえる力の育成
  - ① 仮説を設定し、検証する能力
  - ② ショッパーへのレコメンデーション力
  - ③ SMやGMSでは総菜等の商品開発力と提案力
- 4) 企業間のデータの結合の促進やプライバシーの問題
  - ① すべてのデータをコネクトする必要はない

**ご清聴ありがとうございました！**



‘The head of arrow’ 経営の先端をいく者。

**中央大学大学院戦略経営研究科(MBAコース) 中村博**

**naka\_hi@tamacc.chuo-u.ac.jp**