

# Compass

Vol.1  
2021

小売業に迫る  
変革加速の要請

BAIN & COMPANY 

# Contents

## 小売業に迫る変革加速の要請

画一的な成長モデルは 終焉を迎えつつある	2
今後の小売業界におけるトレンド	3
まとめ	15

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



# 小売業に迫る変革加速の要請

## サマリー

小売業の経営トップは、抜本的な変革を加速する必要性に迫られている。コロナ危機によってEC化が前倒しになり、顧客の購買行動が変わったことは与件とせざるを得ない。

これまでのリアル店舗で「品揃えを良くして、店舗に来店した顧客にモノを売る」モデルから、リアル店舗とECを通じて「顧客の購買行動を掌握し、嗜好に合った提案をしてLTVを上げる」ビジネスモデルへの転換が求められている。他社に先んじるためには、新たなケイパビリティを獲得しつつ、全社変革を迅速に進めるしかない。

本稿では、小売業が直面している六つのトレンドをもとに経営の重要課題の考察をまじえ、変革に向けた示唆をまとめた。

## 画一的な成長モデルは終焉を迎えつつある

### コロナ危機前からの動き

店舗商圏の顧客に画一的に「良いモノを揃えて売る」ビジネスモデルの成長は、終焉を迎えつつある。人口および平均所得水準が減少し続け、生産年齢人口が減少する中、都市と地方の購買力格差は拡大傾向にあり、都道府県別の上位と下位とでは30～40%の乖離が存在する。

国民全体の購買力が低下し、中間所得層が大幅に減少して二極化が進むことは、全国一律に画一的な商品・サービスを中間所得層に販売するビジネスモデルが成り立たなくなることを示唆している。その結果、圧倒的な低価格で勝負するか、もしくは高価格でも明確な価値を提供する企業が伸長している兆候が見られる。スーパーでは価格や品揃えで特色のある店舗が相対的に高収益を実現している。

### コロナ危機によって EC 化が前倒し

ECが確実に伸びることは自明であり多くの小売業がEC化を推進していたが、コロナ危機によってEC化がさらに加速した。コロナ前の予測よりも3～4年早いスピードでEC化が進むことが推測されている。コロナ前のEC化予測では2024年に12.7%だったが、コロナ後は16.5%に到達する見込みである。商品特性によって伸長スピードは異なるものの、個人向けのラグジュアリー製品においても2025年にはグローバルのEC化率が約30%に到達すると予測されている。

EC化の加速に加えて、外出自粛に伴うリアル店舗への来店頻度・滞在時間の減少、外食機会の減少、訪日外国人のインバウンド需要の喪失、

調理機会増に伴う中食の成長鈍化など多くの変数がこれまでのリアル店舗主体のビジネスモデルへの激しい逆風となっている。

## 今後の小売業界におけるトレンド

ベインでは2021年の小売業を考える上で以下の六つのトレンドが重要だと捉えている（図表1）。

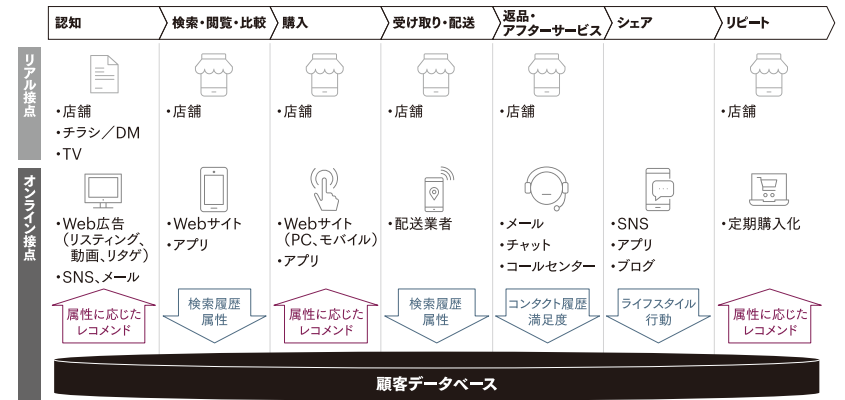
[図表1] 2021年の小売業を考える上でカギとなる6つのトレンド

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>1 顧客ニーズの変化</b></p> <p>顧客層の変化:<br/>デジタルネイティブの台頭、都市部への集中、購買力の二極化</p> <p>消費者の価値観の変化:<br/>利便性、ウェルネス、カスタマイズされた経験をより重視</p>       | <p><b>2 購買チャネルの変化</b></p> <p>スマホ経由での購買の増加:<br/>モバイルアプリやソーシャルメディアがますます重要に</p> <p>デジタル媒体における消費者の“Eyeball share”の確保の重要性</p> | <p><b>3 店舗の役割の再定義</b></p> <p>リアル店舗の成長性の鈍化。<br/>店舗は収益創出の場ではなく、<br/>経験やフルフィルメントを提供する<br/>場に役割が変容</p> <p>不動産や人員を抱えるコストが増加</p>             |
| <p><b>4 ラストワンマイルの収益性の確保</b></p> <p>配送利便性のスタンダードが上昇、<br/>ラストワンマイルの収益性の確保が<br/>より困難に</p> <p>都市と地方とで異なるフルフィル<br/>メントモデルを構築する必要性</p> | <p><b>5 エコシステムの構築</b></p> <p>エコシステムの拡大:<br/>伝統的な小売企業とデジタル技術や<br/>フルフィルメントのケイパビリティを持つ<br/>プレイヤーとの提携の加速</p>                | <p><b>6 経営インフラ・プロセス</b></p> <p>デジタル技術を活用し顧客情報とい<br/>う資産を活用するビジネスモデルに<br/>変革</p> <p>事業環境の変化に耐え得る<br/>オペレーティングモデルや<br/>ケイパビリティの構築が必要</p> |

### 1 & 2：顧客ニーズ・購買チャネル変化を踏まえた顧客購買行動を 掌握し、勝ち筋を押さえる

顧客の購買行動は確実に変化しつつある。認知・検索～購入～受け取り・配送という流れで考えると明らかである。従来のマスメディアを通じて認知し、店舗で商品を比較検討して、購入して持ち帰るというリアル店舗に来店することを前提とした購買行動が、オンライン接点加わることで重層化し、双方向化が進んでいる（図表2）。

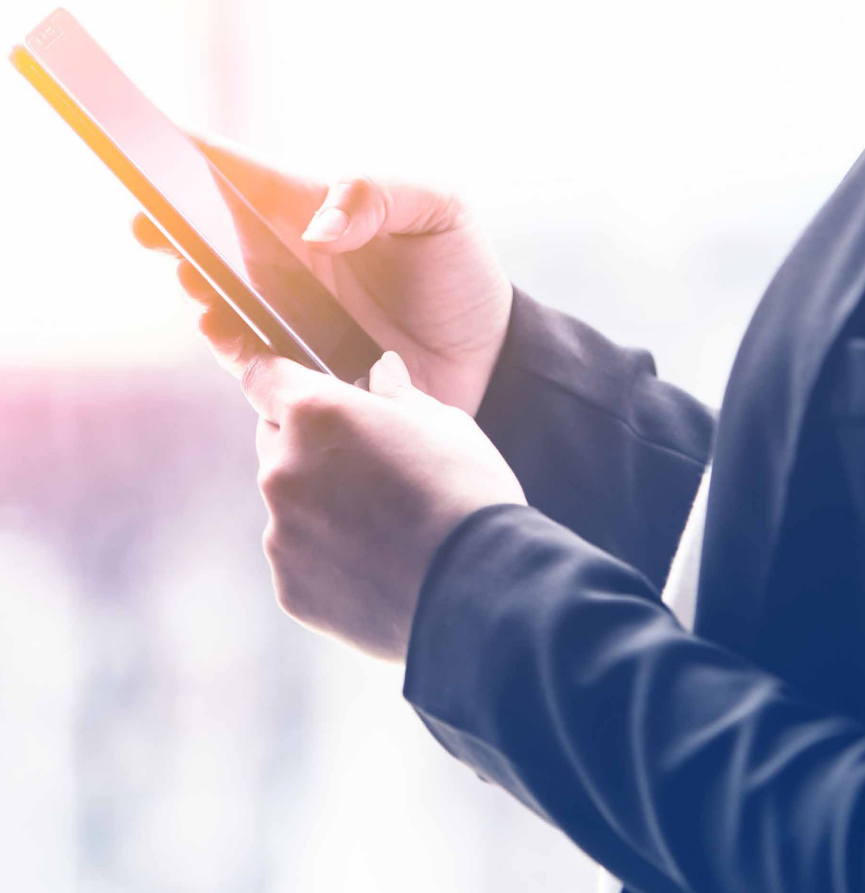
[図表2] 顧客の購買行動はオンライン・リアルで重層化・双方向化が進む



購入したい商品が存在する場合、オンラインで事前リサーチを行う顧客は全体の50%を超えている。この購買行動は若年層のほうが若干高いものの、60代以上の顧客でも約40%がオンラインで事前リサーチを実施している。これはすなわち、「店舗で魅力的な売り場を作ったり、商品を揃えたりするだけでは顧客の購買行動の一部しか補足し得ない」ことにほかならない。そして、事前リサーチ時点で“欲しいもの”が見つかり、実際に見て比べる必要がない場合、リアル店舗に行かなくなり、オンラインで一気通貫の消費行動が恒常化していくことを示している。

さらに、オンラインショッピングにおいては、主に使用するプラットフォームが決まると、複数サイトを閲覧・比較しても最終的には慣れ親しんだプラットフォーム経由で購入する人が約80%であることがわかっている。すなわち、顧客にとってのナンバーワンプラットフォームの立ち位置を一度確立できれば、持続的にその顧客の最も利用頻度の高い場になれることを示唆している。その一方で、顧客にとってのナンバーワンプラットフォームが決まってしまうと、それを覆すのは難しい。いかに早く顧客のナンバーワンプラットフォームになれるか、それをどうやって維持し続けることができるかがカギとなる。

新たな顧客にECサイトを活用してもらうためには、「どのようにECサイトの認知を高め、何を“売り”にして、どのような動機で顧客が購入し、どうすれば持続的にECサイトを使ってもらえるようになるのか」を設計し、成功事例を積み上げ進化させ続けることが不可欠である。顧客の購買行動を補足し、顧客行動に応じた認知向上、適切な商品・サービスの提供を行い、打ち手と結果の検証を素早く回しながら、持続的に改善・進化を積み重ねていくことが不可欠である。



### 3：店舗の役割の再定義

EC化が進み「どこにいても、いつでも買える」となれば、今まで小売企業にとって最大の差別化要因だった「店舗立地」の持つ意味が低減する。すなわち、リアル店舗よりもECで買いたいものが揃う状態になると、店舗の役割を進化させる必要がある。

EC化が日本の約3倍進んでいる中国や韓国（日本は9%であるのに対して、それぞれ28%のEC化率）では、EC化に伴って売り場面積が縮小しており、日本より20～40%小さい。立地も関係なく、売り場面積も現状より小さくて良いとなると、今後のリアル店舗はどうなるのか。ペインではリアル店舗の役割は三つの方向に進化していくと推測する。

- 1) 利便性の高い立地で、効率的に買い物・用事を済ませるためのリアル店舗
- 2) 大都市に立地する特別な顧客体験を得られる旗艦店
- 3) 人口密度の高い中小商圈にあるラストワンマイルの拠点兼店舗

例えばナイキは、従前どおりの購買をするためのリアル店舗ではできる限り顧客に試着を推奨し、商品のカスタマイゼーションを受け付け、さらにオンラインで買った商品を店舗で受け取れるようにしている。上海に立ち上げた「ハウス・オブ・イノベーション」と呼ばれるリアル店舗では、特別な商品や他店舗では受けられないパーソナライゼーションを提供し、また専属コーチとのバスケット体験ができる場となっている。

ナイキでは、店舗の役割を見直すと同時に、限定シューズ・パーソナライゼーション専用アプリやトレーニング用アプリを提供することで、コミュニティ形成を促進し、他社との提携による割引サービスなどを提供している。「多くの魅力的な商品を作って売る」モデルから、個々人の嗜好を理解して対応するために、「個客」のニーズに合った商品や体験価値を提供することで、「個客」にとってのナンバーワンチョイスのポジションを確固たるものにしていることを示唆している。リアル店舗の役割を変革し、体験価値やコミュニティを俯瞰することで顧客との接点を増やしている先行

事例と言えらる（図表3）。

[図表3] 事例：Nikeは自社の店舗ネットワークを活用し、3つの役割を果たしている

従来の購買	体験型	ラストマイル配送・受け渡し
Nikeの実店舗(世界で約1,150店)は、 <b>気軽に来店し、従来の買い物体験</b> を望む顧客にとって重要な存在 店内で商品を試し、ウェブサイト上で <b>カスタムシューズの注文</b> が可能	<b>体験型店舗「House of Innovation」</b> *の1号店を上海に試験的に出店(約3,820㎡) ユニークな商品展開とこれまでにない自由なカスタムメイドが特徴 デジタルディスプレイを備えたバスケットボールのハーフコートで <b>専属コーチ</b> が個人指導。店舗そのものが <b>自分だけのインタラクティブな体験の場</b> となる	韓国の顧客は <b>オンラインで予約し</b> 、SMSの通知/認証を受けて <b>店舗で試着・購入</b> 日本では、予約した商品を特定の店舗**または国内 <b>12,000店以上のコンビニ</b> から <b>指定して受け取る</b> ことが可能

\*: House of Innovationは世界で3店舗。上海のほかに、ニューヨーク(約6,300㎡)とパリ(約7,700㎡)にそれぞれ出店  
\*\*: Nike By Shibuya Scramble店  
出所: 文献検索、ベイン分析

#### 4：ラストワンマイルの収益性の確保

EC化が進む中では、ラストワンマイルを含めたサプライチェーンの要件を明確にして、収益化の道筋を明示することが不可欠である。需給計画～調達～在庫配送管理～店舗オペレーション～返品・問い合わせ対応などサプライチェーン全体が連携した設計を要する。

ECにおける顧客が期待するサービス水準は、大手プラットフォームが提供する配送サービスコストがスタンダードとして認識されていることが多い。大手ECプラットフォームではない個々の小売業が顧客の期待値を超えるサービスを提供しようとする、収益化することが難しい構造になっているのが実態である。例えば、EC先進国である中国でもO2Oの事業者（アリババグループの盒馬鮮生、テンセントグループの超級物种、美团グループの小象生鮮）は依然赤字であり、韓国でもオムニチャンネル事業者（Emart、LOTTE）が増大する配送・サービスコストを吸収できずに赤字に転落している。EC先駆者であるウォルマートでもEC営業利益は継続的に赤字であり、特にラストワンマイルのコスト負担が大きい。

利益を確保するためには、ラストワンマイルを含めた収益性を考慮した

サプライチェーン/配送オプションを設計することが不可欠である。日本では「送料無料」でEC市場が拡大した経緯もあり、送料を顧客負担にしようすると極端にCVRが悪化する傾向がある。故に、最低注文金額を増やしつつ配送あたりのコストを低減させ、競争力の高い配送インフラを確立することが必要となる。さらに、他社サービスを上乘せしていくなど一配送あたりの収益性を上げるためのバンドリングを検討していくことも求められる。

配送オプションについては、欧州では店舗での商品受け取りを活用したEC化を促進する取り組みが拡大しており、日本でも加速しつつある。ラストワンマイルの収益改善、ならびに来店誘導による顧客接点の確保、そして、ついで買いの促進を企図している。

収益化に向けた主要な見極めのレバーは六つあり、目指すビジネス規模と連動した進化ステップを描くことが必要になる。

- 1) どのような顧客の、どのようなニーズに応えるサービスにするか
- 2) 店舗・自宅配送・クリック&コレクトのオプションをどのように設定するか
- 3) どのエリアの顧客に、どの水準のサービスを提供するか
- 4) 配送拠点をどこまで分散・集約するか
- 5) ラストワンマイルに対してどのようなモデルを展開するか
- 6) どこまで自動化するか

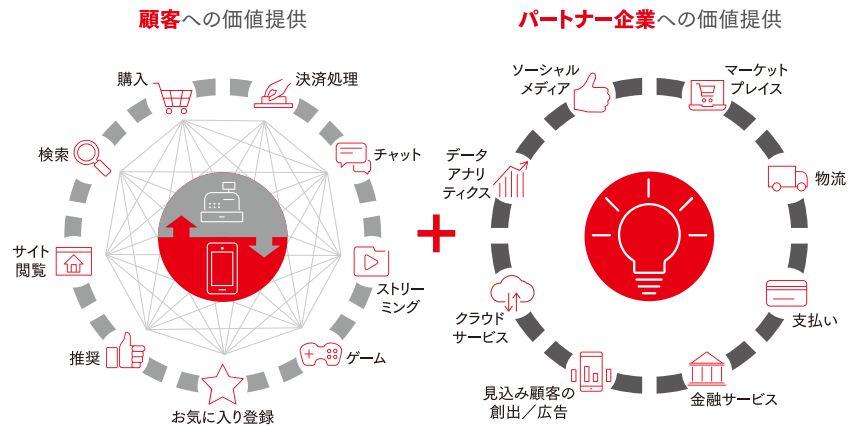
何を達成し、どの程度のスケールを獲得すると、どれくらいの収益を達成し得るのか、その条件と道筋を明確にしないとEC化を進めた結果、収益が悪化の一途をたどることになってしまう。

#### 5：エコシステムの構築

EC化に対応するための変革には多くの投資を要する。リアル店舗・オンラインの重層化した顧客行動・購買動向をデータ化・蓄積し、「個客」の嗜好に合った推奨機能を備え、フラストレーションなく情報を提供し、顧客の欲しいものを揃え、決済・支払い処理、配達を行い、適切なアフ

ターサポートを提供する。これら一連の購買体験を提供・進化し続けるためにEC先駆者たちは数百億円単位の投資を続けてインフラを整えてきた。一方、必要な投資、ケイパビリティ構築を自社でやり切れる企業は限られている。かつ、競合に先んじて「個客」のナンバーワンの場にならないければ、後からその地位を奪うことは困難を極める。ではどうすれば良いのか。自前主義に固執せず、他社との協業を通じたエコシステムを構築し、それをうまく活用することも能動的に考えていく必要がある（図表4）。

[図表4]「エコシステム」によって提供する価値



図表4では、顧客への提供価値を最大化する手段としてエコシステムの主な構成要素を示している。エコシステムを構築する企業は顧客への提供価値とともに、パートナー企業への提供価値を高め続けなければならない。自らがエコシステムを構築していく、もしくはエコシステムに参画するかは戦略上の選択ではあるが、重要なのは自社の強み・ケイパビリティが何であるか、自社の顧客に対してどのような価値・体験をどのような方法で提供することが顧客のロイヤルティ向上・LTV最大化につながり、ひいては自社の持続的な成長につながるのかを検討することである。

海外では、既に大手のECプラットフォーム企業、もしくはリアル店舗主体の大手小売業を中心に巨大なエコシステムが誕生している（図表5）。

[図表5]Tencent、Alibaba、Amazonを筆頭に巨大なエコシステムが登場

	GMV	会員数	エンターテインメント/ソーシャルコンテンツ	サービス	支払いサービス	金融サービス	会員プログラム	旅行	アナリティクス/クラウド	物流	EC/マーケットプレイス
Tencent	\$199B	1B	✓ (-1B)	✓ (-600M)	✓ (-150M)	✓ (-800M)	✓	✓	✓	✓	✓ (-250M)
Alibaba	\$768B	870M	✓ (-500M)	✓ (-550M)	✓ (-450M)	✓ (-890M)	✓	✓	✓	✓	✓ (-600M)
Amazon	\$313B	310M	✓ (-140M)	✓	✓	✓ (-100M)	✓	✓	✓	✓	✓ (-310M)



これらのエコシステムは、顧客にとっては個人の嗜好に合った幅広い商品・サービスが揃う利便性、共通ポイントの獲得、簡素化された決済システムといった魅力ある場であり、参加するパートナー企業にとっては、顧客へのアクセス、運営、顧客情報の解析・提供・マーケティング、決済、物流といった幅広いソリューションが提供される場になり得る。エコシステムをプロデュースするプラットフォームは、顧客に対して幅広い商品・サービス・情報を提供し、顧客ロイヤルティを向上し続け、参加するパートナー企業にとってのベネフィットを提供し続けることがさらなる成長の要件となる。

業界トップのEC化を達成した米国のNordstromは「できないところは専門家に任せる」方針を明確に示し、自前主義にこだわらずにEC・データ解析などのIT領域を中心に専門企業とのエコシステム構築を推進した。自社では、顧客ロイヤルティを高め続けること、MD力を磨き続けることをコアケイパビリティと定め、それ以外の領域は他社との協業によるエコシステムを構築することで競合に先んじたスピードを実現した。

リアル店舗が主体の小売企業の強み・コアケイパビリティは大きく分けて三つある。1) リアル店舗を利用している顧客、2) 魅力ある商品調達／MD力、3) リアル店舗ならではの顧客体験、と言えるだろう。リアル店舗ならではの顧客体験は、提供する商品やサービスとのマッチングを追求することが必要であり、試食・試飲・試着などのトライアル、採寸やお直し、丁寧な接客・コンサルテーションなど、店舗の役割変革と合わせた進化が問われてくる。

自社ですべてをやり切るのか、エコシステムを自ら構築していくか、エコシステムに参画して自社の強みを磨くのか。国内のある大手プラットフォームのトップが「経営者が腹を決められるかどうか」が大事」と述べていたように、現状の強みを見極め、先を見通した経営判断が求められる。

## 6：経営インフラ・プロセスの構築

これまで論じてきた通り、コロナで一層加速した顧客行動の変化に対応

するために「EC・実店舗どちらで購入してもらっても良い」という状態を早くに構築する必要がある。店舗の役割も進化させなければならないし、顧客を惹き付け続けるためのパートナーシップも加速していく必要がある。これらを実現するためには、リアル店舗主体だった小売企業は経営インフラ・プロセスのすべてを作り直すレベルでの変革を要する。リアル主体の小売業が特に大きく変革しなければならない領域を以下に紹介したい。

### 顧客データ基盤の整備と顧客データを活かし切るケイパビリティの獲得

EC・実店舗で一貫した顧客サービスを提供するためには、クレジットカード、ポイントカード、優待カードなどリアル・ECでの顧客データ、購買データ等を連動することが求められる。それを「個客」の購買行動と紐付けて、推奨できる力に昇華できなければ、データを統一したとしても宝の持ち腐れになってしまう。どのような顧客がどこで何を見たのか、買ったのかという情報を把握することは、「個客」に何を勧めるかという基礎情報となり、メーカーの商品力強化につながるヒントにもなり、競合との差別化に不可欠な要素ともなる。中国のアリババでは、顧客を細かく分類し、各顧客グループ単位の行動を分析し、抱き合わせ販売の推奨を変えたり、マーチャンダイジングを変更したりして売上の最大化を目指している。販売顧客データ基盤の整備と顧客データを活かし切るための能力の獲得は待ったなしである。

### 新しいテクノロジーを取捨選択しつつ取り入れるケイパビリティの獲得

VR/AR、ロボットなど顧客の購買体験を大きく変える新しいテクノロジーが次々と誕生している。ECであればサイバーセキュリティへの対応も必要だ。前述の顧客データ分析には、AIやマシンラーニングも有用だ。小売企業は今後次々と登場する新しい技術を取捨選択しながら、自前で整備、もしくは買収・協業などを通じて取り入れていくための情報収集や目利きの能力が必要になる。





### より早く決断・実行する体制

小売業では長きにわたって、年間カレンダーに合わせて計画を策定し、計画を動かす店舗・MDオペレーションが確立されている。全国や地域で多店舗展開している大企業になればなるほど、その業務プロセスは精緻になっており、一般的にはそれを変えることは非常に工数を要する。ECを顧客の期待値を超えて実現するためには、「店舗でモノを揃えて売るモデル」から「個人の嗜好性に応じたモノを推奨し、購入してもらおうモデル」にすべての業務プロセスを刷新することが求められる。日本においてEC事業立ち上げ期には店舗を統括する部門と並列でEC事業部が新設され、ECが別の事業として存在しているケースが散見された。このような組織体制では、顧客起点でリアル店舗・ECを俯瞰する責任者が不在になり、「顧客のロイヤルティを高め、売上・LTVを最大化していく」ミッションを果たすことが難しくなる。組織体制・役割を進化ステップに合わせて変えていくことが重要となる。

## まとめ

本稿では、小売業を考える上での六つのトレンドについて考察してきたが、リアル店舗を主体とした小売業は全社変革を進める以外に、成長し続ける道はない。これまでの店舗主体で良いモノを揃えて売るビジネスモデルから、顧客情報を元に「個客」の購買行動を補足し、リアル店舗でもECでも顧客ロイヤルティを向上し続けるビジネスモデルに変革しなければならない。既に多くの小売企業では変革を進めているが、陥りがちな罠も存在する。それを回避するためには、覚悟を持った経営トップのリーダーシップが求められる（図表6）。

[図表6] オムニチャンネルへの変革に際して陥りがちな罠

陥りがちな罠	対応策
先を見通せないから、ビジョンや大方針を提示しない、変化スピードを甘く見積もる	3年後、5年後に到達すべきゴール水準を設定。目指す方向性を現状と未来からの逆算の両面を考え、経営陣内の目線を合わせる
計画・準備に時間を掛け過ぎる - 全国一斉展開へのこだわり、既存事業・店舗とのカニバリを過度に検証する等	スモールに機能するプロトタイプを構築・検証することが最優先。その後、アジャイルに拡大
既存組織にオンライン部隊を追加しただけ。全社横断的なコラボレーションを強かに推進できない	リアルとオンラインの両面を深く理解・検討できる組織横断の役割・権限の設定、直属の実務部隊を設ける
短期の利益確保に向けた大胆な投資・意思決定の遅延、すべてのケイパビリティを自前で揃えようとする	専門領域のパートナー活用・提携も含めた推進をしつつ、利益・資産流出の防止を徹底
外部・市場へのコミットメントが不十分、急進的なイノベーションに二の足を踏む	明確なビジョン・時間軸をIRで公表し、社内外へのコミットメントと不返転の意識付けをする

## [著者紹介]

堀之内 順至

東京オフィスのパートナー。約15年にわたるコンサルティング、および10年の事業会社における製品戦略・マーケティング戦略／実行の経験を有している。産業財、テクノロジー、小売を中心に多数の事業戦略、組織変革、コスト構造改革、国内外M&A案件のプレ・ポスト支援等に携わっている。

塚本 幸子

東京オフィスのパートナー。10年以上にわたり、日本、北米、東南アジアにて、食品・飲料、高級ブランド品、クレジットカード、保険、投資ファンド等、様々な分野で日米欧の企業に対するコンサルティング活動に携わっている。

[本件に関するご質問や経営課題に関するご相談・お問い合わせ先]

ベイン・アンド・カンパニー

マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界37か国59拠点のネットワークを展開しています。私たちは、クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ベインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しています。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、私たちは様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながら、クライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階  
電話(代表)03-4563-1100

©2021 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.