

Compass

Vol.1 2024

コロナ復調期における
小売業の「七つの勝ち筋」

Contents

コロナ復調期における 小売業の「七つの勝ち筋」

小売業の「七つの勝ち筋」	1
サプライチェーン変革の検討視点	4
ECビジネスにおける 収益を伴った成長加速モデル	7
終わりに	13

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。



コロナ復調期における 小売業の「七つの勝ち筋」

小売業の「七つの勝ち筋」

コロナ以前は、アジア太平洋地域の小売業が世界の小売市場の成長をけん引し、2017～2019年には世界市場全体の成長の59%を占めていた。しかしながら、アジア太平洋地域はコロナ禍の停滞からの回復に時間を要しただけでなく、多くの国々で破壊的な競争によって業界地図が塗り替えられており、業界をけん引してきた小売トップ企業の株主総利回りの変動も目覚ましい。

アジア太平洋地域の小売業は明らかに復調しつつあるが、異業種を含む競争激化、株主をはじめとするステークホルダーからの圧力、復調後の新たなゴール設定、社員のエンゲージメントの巻き直し等々、状況は混沌としてチャレンジが尽きない。ベイン・アンド・カンパニーは、小売企業が厳しい事業環境下においても収益を伴った成長を続けていくための羅針盤として、小売業の「七つの勝ち筋」を提唱している（図表1）。

- 1) 真に求められるパーパスを軸に社員を一枚岩化
- 2) 差別化を磨き込み、お客様の生涯価値を高めることに注力
- 3) データ活用・自動化を通じて生産性向上を再定義
- 4) 将来の小売業のあり方から逆算し、有形資産・投資を再考
- 5) 合従連衡を通じてさらなるスケールを追求
- 6) 「モノ売り」を超えた新領域の事業成長を加速
- 7) 革新的技術を要するケイパビリティを構築

図表1:アジア太平洋地域の小売企業は、コロナ復調期の「勝ち筋」を再設定する必要がある

<p>真に求められるパーパスを軸に社員を一枚岩化</p> <p>パーパスを中心としてチームのフォーカスを定め、組織全体でミッションに注力</p>	<p>差別化を磨き込み、お客様の生涯価値を高めることに注力</p> <p>チャネル別の経済性ではなく、お客様の生涯価値に着目し、データ活用と自動化により、消費行動の全体像を把握し、顧客満足度・インサイトに基づくアクションを迅速に改善し続ける仕組みを構築</p>	<p>データ活用・自動化を通じて生産性向上を再定義</p> <p>小売業×マーケティングがさらなる価値を創出し続けるデータ活用と自動化を推進し、品揃え、在庫管理、価格設定、プロモーション、値引き、ダイレクト/デジタルマーケティングの生産性を大幅向上</p>	<p>将来の小売業のあり方から逆算し、有形資産・投資を再考</p> <p>将来の小売業のあり方から逆算し、有形資産の持ち方・要件を見定め、実行中の投資の必要性を再点検</p>
---	---	---	--



<p>合従連衡を通じてさらなるスケールを追求</p> <p>スケール獲得が狙える領域で大胆なM&Aを検討・実施</p>	<p>「モノ売り」を超えた新領域の事業成長を加速</p> <p>人材・リソースを現業からシフトし、新たな成長エンジン構築に向けたリソースを確保</p>	<p>革新的技術を要するケイパビリティを構築</p> <p>着手中の施策を再度評価し、生成AIなど最先端技術の活用に要する組織能力開発にフォーカス</p>
--	--	--

これらの「七つの勝ち筋」はコロナ禍を乗り越えたすべての小売企業に取り組むべきことだが、市場・競争環境の状況や自社のポジションに応じた優先順位付けが求められる。ベインでは各国の位置付けを「成長余地」と「競争変化のレベル」の二つの軸で整理している（図表2）。「成長余地」は小売市場における経済指標、「競争変化のレベル」は既存のビジネスモデルと新規のビジネスモデルとの競争変化の激しさを意味している。

図表2:「収益を伴った成長」に向けたチャレンジは国によって異なる



注:「成長余地」は小売市場における経済指標、「競争変化のレベル」は既存のビジネスモデルと新規ビジネスモデルとの競争の激しさを意味している
出所: Euromonitor, Global Data, Google/Temasekレポート、文献検索、ペイン分析

日本は「成長余地」も「競争変化のレベル」も低い左下に位置付けられる。既存企業の大きな脅威になるような新たなビジネスモデルが生まれてきておらず、成長余地も低いことを意味する。このような状況下にある市場では、「成長の再活性化」に向けて、既存事業の生産性を漸進的な改善を大きく超える水準に引き上げると同時に、新たな成長をけん引する事業を仕込んでいくことが求められる。

日本の小売企業が成長を再活性化するには、経営層がビジョンを示し、競合に先んじた打ち手を推し進めること以外に奇策はない。経営層に求められるアクションは多岐にわたるが、本稿では、2024年問題として課題が顕在化したサプライチェーンと、日本が諸外国に後れを取っているECビジネスに焦点を当てて論点の解像度を高めたい。

サプライチェーン変革の検討視点

人口減少社会が直面する諸課題

日本の人口減少がビジネスにおよぼす影響は、今後数年間でより顕在化してくる。2030年には東京を除くすべての地域で人口が減少し、そのうちの約2割は2020年比で20%近くの人口減少に直面する見込みだ。リアル拠点を有する小売企業は総じて営業利益率が一桁%と低く、人口減に伴う来店客数の減少が現実化すると、利益を出せない店舗が続出する可能性が高い。

人口減少は物流にも大きな影響を与える。2030年にはドライバー不足によって全国の約20～30%の荷物が運べなくなる可能性がある試算されている。労働力不足に応じて、人口密度の高い都市部に人的資源が優先配分されると、地方部は顕著な人材不足に陥ることになる。地方部のリアル店舗で現在のサービス水準を維持するには、物流費の価格転嫁や抜本的な物流体制の再編を迫られることになるだろう。現在でも遠隔地への配送費は高く設定されているが、こうした価格格差が拡大する可能性が高い。

足元では2024年問題が顕在化した。2024年から適用された労働時間規制強化によってトラック運転手の長時間労働が是正され、これに伴って物流における人手不足や運送コストの上昇、配送時間増につながっている。ドライバー・人手不足を解消する方策として様々な取り組みが進みつつある。

- 「積載効率を高める」ための共同配送
- 「配送あたりの量を増やす」ためのダブル連結トラックの導入
- 「配達サービスの質の見直し」に向けた再配達の削減
- 「ドライバーの生産性向上」に向けた待ち時間の削減
- 「自社内でのドライバー確保」に向けたドライバー内製化

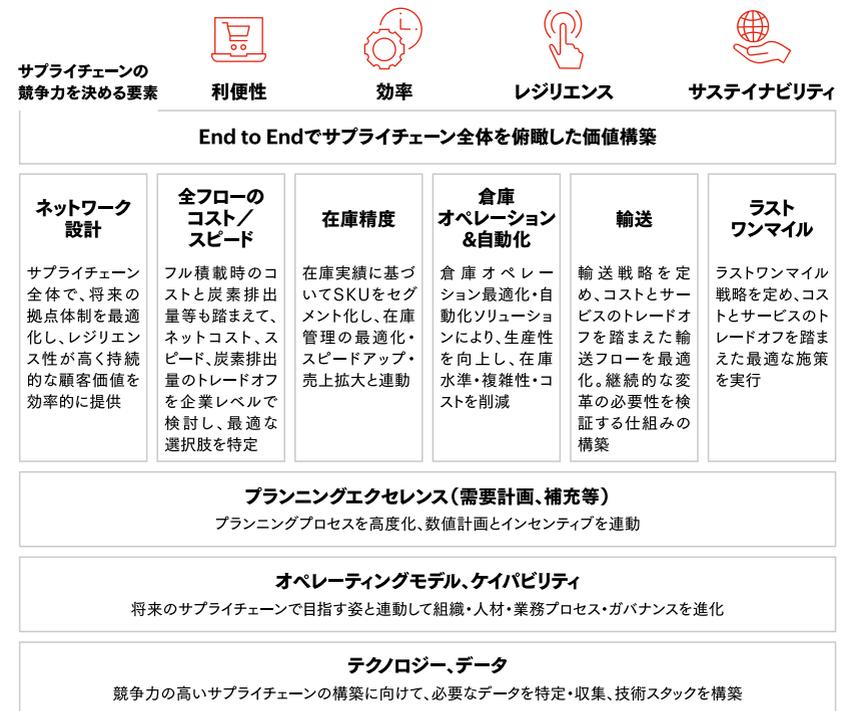
これらには自社単独の取り組みにとどまらず、他社との協働を要する取り組みも存在する。例えば複数企業による共同配送は、サプライチェーンの効率化に大きなインパクトをもたらすと期待されている。一方、温度帯や商品形態、パレットサイズ、物流施設の持ち方、ITシステム等、異なるオペレーションを有する企業間の共同配送はなかなか成果創出につながりにくく、取り組みが頓挫した事例は枚挙にいとまがない。また業界再編の動きも活発化している。陸運業界におけるM&Aの件数は2014～2016年で年間30件程度であったが、直近2023年には約2倍の年間70件にまで到達した。今後も物流企業の合従連衡はさらに進展する見通しである。

サプライチェーンの変革に向けて

では何から着手すべきなのか。小売企業においては以下のような枠組みで客観的な現状把握を行い、将来に向けた打ち手を具体化することが有効である（図表3）。主要な論点を以下に挙げる。

- サプライチェーンにおける競争優位性をどのように位置付けるか
- End to End のサプライチェーン全体で、コストを削減し、売上を高める主要なレバーは何か、協働するベンダー、サプライヤー、店舗を俯瞰した中で、どこに機会が存在するのか
- プランニングプロセスにおける課題は何か、数値計画とインセンティブが連動しているか、解決に向けた打ち手は何か
- 将来のサプライチェーン、マーチャンダイジング、需給プランニングで目指す姿と組織・人材・業務プロセス・ガバナンス等が連動しているか
- 競争優位性を有するサプライチェーン構築に要する重要な情報が何か、特定・取得して競争優位を高め続けるための技術的なインフラ・人材を有しているか

図表3: サプライチェーンの変革レバーを検討する際の主要要素



サプライチェーンの変革は中長期的なビジョン・戦略と連動しなければならない。人口減少社会に本格突入する今こそ、現状と目指す姿のギャップを明らかにし、自社内に閉じない業界再編も見越した大胆なプランニングが求められる。

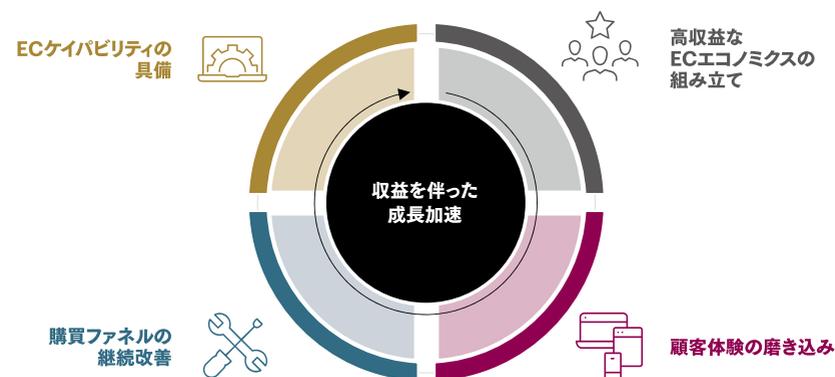
ECビジネスにおける 収益を伴った成長加速モデル

前述のとおり、人口減少が顕著な地方部においては、店舗運営に要する人材確保や高騰する物流コストが経営を圧迫し、リアルの小売店舗を維持することが困難になる。地域に生き残る小売企業は一部に限られる可能性が高い。小売企業が生き残るには、出店地域の商圈人口の減少に伴い、どこでどの程度ビジネスが伸び縮みするかを見極め、注力すべきリアル店舗を明確にしつつ、ECによる代替・補完を視野に入れて、中長期的な収益成長の絵姿を明確にすることが必要だ。

日本のECはコロナ禍におけるイェナカ特需で普及が進んだものの、市場全体のEC化率は諸外国と比較して依然として低く、さらなる成長余地に大きな期待が寄せられている。一方、国内外の様々なECビジネスを見渡してみても、高成長と高収益を両立できているケースは非常に稀である。多くのEC企業はこれまで短期的な収益を犠牲にしてでも事業の規模拡大に注力してきたが、アフターコロナで市場の成長鈍化に直面し、収益性確保に正面から向き合わざるを得ない状況にある。今日のECビジネスには「収益を伴った成長加速」が本格的に求められていると言えよう。

ベインではECビジネスにおいて収益を伴った成長加速を実現するために、以下四つのポイントを体系的に設計することを推奨している（図表4）。本項では各ポイントの概要をご紹介します。

図表4: ECビジネスにおける収益を伴った成長加速モデルの設計図



高収益なECエコノミクスの組み立て

一般に、ECビジネスの収益性は、リアル小売に比べて～10%ポイントほど低い傾向にある。主要なEC専門プレイヤーの収益性は一貫して低水準で、過去5年間赤字が続いている企業も多い。低収益の原因は業態によって異なり、食品系は配送やピッキング等の物流コスト、総合系は熾烈な価格競争に伴う原価、ファッション系は顧客獲得・購買喚起に必要なマーケティングコストなどが特に収益を圧迫することが多い。こうした業態ごとの特徴を踏まえながら、あらゆる手段を駆使して収益改善に取り組み、収益性の高いECエコノミクスを改めて組み立て直すことが求められている（図表5）。

図表5: ECビジネスにおける収益改善レバーと施策例



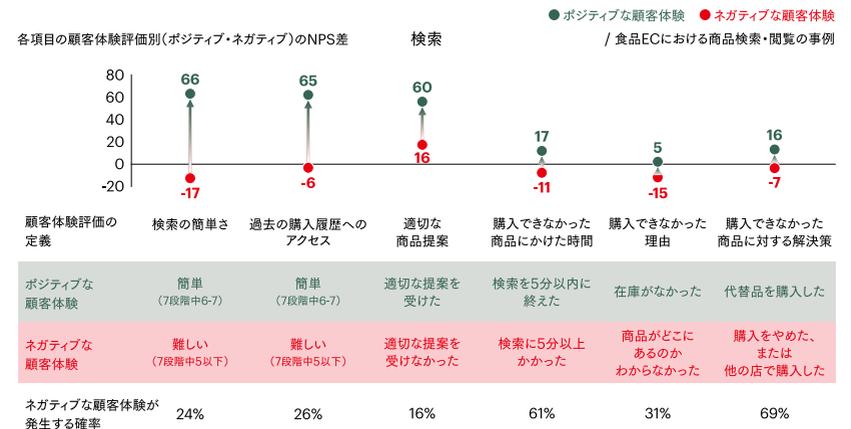
またコスト改善の取り組みに加えて、成長のフォーカスを顧客価値の高い顧客に集中させることも重要だ。多くの小売業と同様に、ECビジネスにおいても、1~2割の少数のロイヤル顧客がその他の顧客の10倍以上の一人当たり購買頻度、購買単価、購買継続期間を示すことが多い。収益を伴った成長を持続的に実現するためには、こうしたロイヤル顧客を発掘・育成・維持していくことが必須である。

さらに収益を飛躍的に拡大させる取り組みとしてモノ売りを超えた新領域における収益創出が本格化している。欧米や中国の先行企業では、桁違いの収益性が期待できるリテールメディアやブランド・出店者向けの広告・物流支援サービスなどの新事業が花開きつつあり、ECビジネスと同等かそれ以上の規模感にまで成長してきている。

顧客体験の磨き込み

ECビジネスで競争に打ち勝つためには、小売の基礎（価格、品揃え、品質、在庫）を着実に押さえることが引き続き重要であることは言うまでもない。しかし、クリック一つでブランドスイッチが可能なECにおいては、顧客体験の影響が特に大きい点に注意が必要だ。例えば商品の検索・閲覧体験においては、過去の注文履歴へのアクセスや適切な商品のレコメンデーションなどが顧客体験を大きく左右する要素である。これらの体験の巧拙によって顧客のNPS®は40~80ポイントも動き得ることが確認されている（図表6）。

図表6: 顧客体験がNPS®に与える影響例



注: ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、ネット・プロモーター・スコア、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。

顧客体験の「負」を取り除き漸進的に改善していくことは重要ではあるが、それだけでは競合との差別化に必ずしもつながらない。競合よりも魅力的なECとして顧客に認知され、選ばれ続けるためには、価格や利便性などの機能的価値にとどまらず、ECサイト・アプリのデザインやエンタメコンテンツなどの情緒的価値に踏み込んだ顧客体験も同時に創出していかねばならない。

購買ファネルの継続改善

ECビジネスではサイトへのトラフィック最大化とコンバージョン最適化を両立するために、購買ファネルをEnd to Endで継続的に測定・改善することが不可欠である。顧客が自社サイトに流入し購買に至るまでのステップをページ単位で細分化し、各ステップの遷移率などを他社と比較しながら、顧客がどこで離脱しているのかを丁寧に探りながら改善に取り組む必要がある。

こうした地道な継続改善に加え、先進企業はデジタル技術を駆使しながら、顧客との関係をより強化する新たな取り組みで成果を上げ始めている。キーワードは「ロイヤルティプログラム」、「ユーザーコミュニティ」、「パーソナル化」、「テスト」の四つだ。

- ロイヤルティプログラム：顧客との長期的関係構築を目指すロイヤルティプログラムは多くの企業で既に導入されているが、取り組みの真剣度には大きな温度差がある。ロイヤルティプログラム加入顧客は、非加入顧客に比べて支払金額が30%以上高いという事例も存在しており、昨今再注目を浴びている分野だ
- ユーザーコミュニティ：SNSなどを活用して自社のECビジネスに関連するユーザーコミュニティを形成することで、顧客エンゲージメントを高めつつ、熱狂的な支持の獲得を目指す企業も多い
- パーソナル化：様々な顧客データやAIを活用し顧客体験をパーソナル化する取り組みも盛んである。ある米系EC事業者は顧客体験全体をパーソナル化することで、従来の3~6倍のマーケティングROIと+10~30%のクリック率の改善を実現した
- テスト：成果報酬型広告のようなパフォーマンスマーケティングにおいては、複数のテストを通じてメディアやクリエイティブを調整するアプローチが有効である。大手EC事業者はマーケティングテストの専門部隊を持ち、年間2,000件以上のテストを実施している

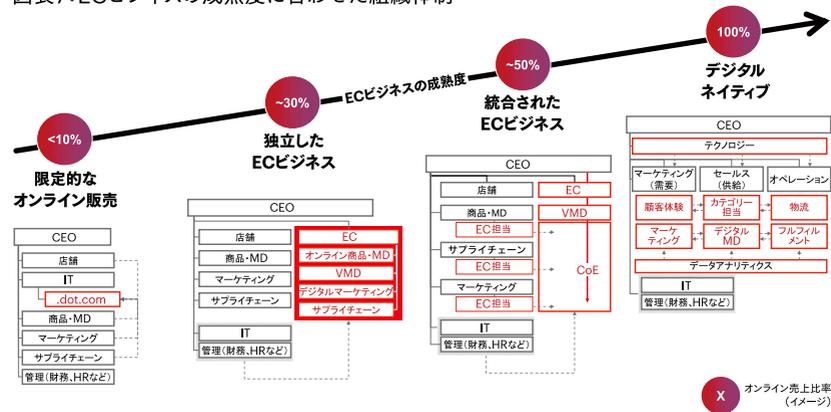
ECケイパビリティの具備

ECを運営するには様々な技術的ケイパビリティを高め続けることが重要であるが、成功企業は顧客サービスやコンテンツ・デジタルアセット管理、在庫管理など、良質な顧客体験に直結する基礎的なケイパビリティを重視している。これらのケイパビリティを構築・強化する上で、ベインは以下の要素が重要であると考えている。

- 開発スピードと将来的な拡張性を担保する
MACH (Microservices-based, API-first, Cloud-native, Headless) アーキテクチャで構築されたECエンジン
- 1P/3Pを横断してあらゆる顧客・購買データを統合管理し、シングルカスタマービューを実現するカスタマーデータプラットフォーム
- 様々な顧客接点でのマーケティング活動を統合支援する
コンテンツマネジメントシステム
- シームレスな顧客体験と呼応する複数システムのインテグレーション

技術的ケイパビリティと併せて組織体制も整備する必要がある。多くの小売企業は、ECビジネスを既存のリアル店舗ビジネスから拙速に切り離し独立組織として運営する傾向があるが、実際はEC売上比率の高まりに合わせて段階的に組織を変化させていくべきである。組織設計に普遍的な正解は存在しないが、各オペレーティングモデルのメリット・デメリットを勘案しながら、ECビジネスの成熟度に応じて自社の戦略と合致した組織・運営体制を選択することが肝要だ(図表7)。

図表7: ECビジネスの成熟度に合わせた組織体制



リアル主体の小売企業がECビジネスを加速させるためには、従来とは大きく異なる能力・事業運営が求められる。ECビジネスを所管する部門・現場の努力に加えて、経営層自らがリーダーシップを発揮し、自社ならではの事業モデルの確立に本腰を入れて取り組むことが必要だ。

終わりに

本稿では、コロナ復調期における小売業の「七つの勝ち筋」を概観した上で、人口減少社会におけるサプライチェーン変革の検討視点、ECビジネスで収益を確保しながら成長を加速させるアプローチをご紹介します。

ともにこれまで成長市場で培ってきたやり方とは次元の異なる戦略・打ち手が求められる。コロナで直面した短期的な危機を打開するモードからギアを入れ替え、誰もが経験したことのない未来を描き、自社の勝てる戦略に昇華させ、未来に向けた周到な準備を競合に先んじて推し進めなければならない。将来直面するダウントレンドでも成長し続ける事業モデルへの変革に向けて、本稿が一助となれば幸いである。

[著者紹介]

堀之内 順至

東京オフィスパートナー

約20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・マーケティング戦略/実行の経験を有し、小売・消費財を中心に多数の組織変革、組織・人材戦略、事業戦略、収益構造改革、国内外M&Aのプレ・ポスト支援等の支援をリードしています。

石本 健吾

東京オフィスシニア マネージャー

約10年にわたり、小売、消費財、金融サービス、プライベートエクイティ等の幅広い業界において、成長戦略、収益構造改革、PMI（買収後の企業統合）等、多岐にわたるテーマのプロジェクトに携わっています。

[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

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]

ベイン・アンド・カンパニーは、未来を切り開き、変革を起こそうとしている世界のビジネス・リーダーを支援しているコンサルティングファームです。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40か国65都市のネットワークを展開しています。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。私たちは持続可能で優れた結果をより早く提供するために、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。また、教育、人種問題、社会正義、経済発展、環境などの世界が抱える緊急課題に取り組んでいる非営利団体に対し、プロボノコンサルティングサービスを提供することで社会に貢献しています。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6237 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 37階
電話(代表)03-4563-1100

©2024 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.