食品小売業の未来像

ラジブ・ラル

スタンレー・ロスSr.小売業教授

ハーバードビジネススクール

アジェンダ

- アマゾン効果 – なぜこんなに難しいバトルなのか？
- 消費者の持つ期待感が小売業界を形成する
- どのようにしてスーパーや食品小売店が効果的に競えるか
- テクノロジーが消費者経験を変える

朗報：リアル店舗展開のEC成績は良い

- 多数の小売店が以下のような好結果を上げている：
  - ウィリアムズ・ソノマの2017年度売上$53億ドルのうち52%がECから
  - ディックス・スポーティング・グッズのネット売り上げは$9.4億ドル、2016年度26%の成長
  - ステープルズのネット売り上げは2017年度$180億ドル中45%を占めた
  - メーシーズのネット販売額は2017年度は全体$240億ドル中$54億ドルを占めると予測されている
  - ノードストロムのオンライン売上は2017年度売り上げ全体の26%で、将来50%まで上がる可能性がある

訃報: 小売業世界最近のニュース

- **メーシーズ**は15%の店舗を閉鎖 – 730店舗中100店舗
- **シアーズとKマート**は1500店舗中150店舗を閉鎖
- **JCペニー** は 1000店舗中140店舗を閉鎖
- **ステープルズ**は2015年から2016年にかけて125店舗閉鎖
- **ウォルマート**は150店舗以上あるExpressバナー全てを閉鎖
- **リミテッド・ブランド**は全店舗閉鎖

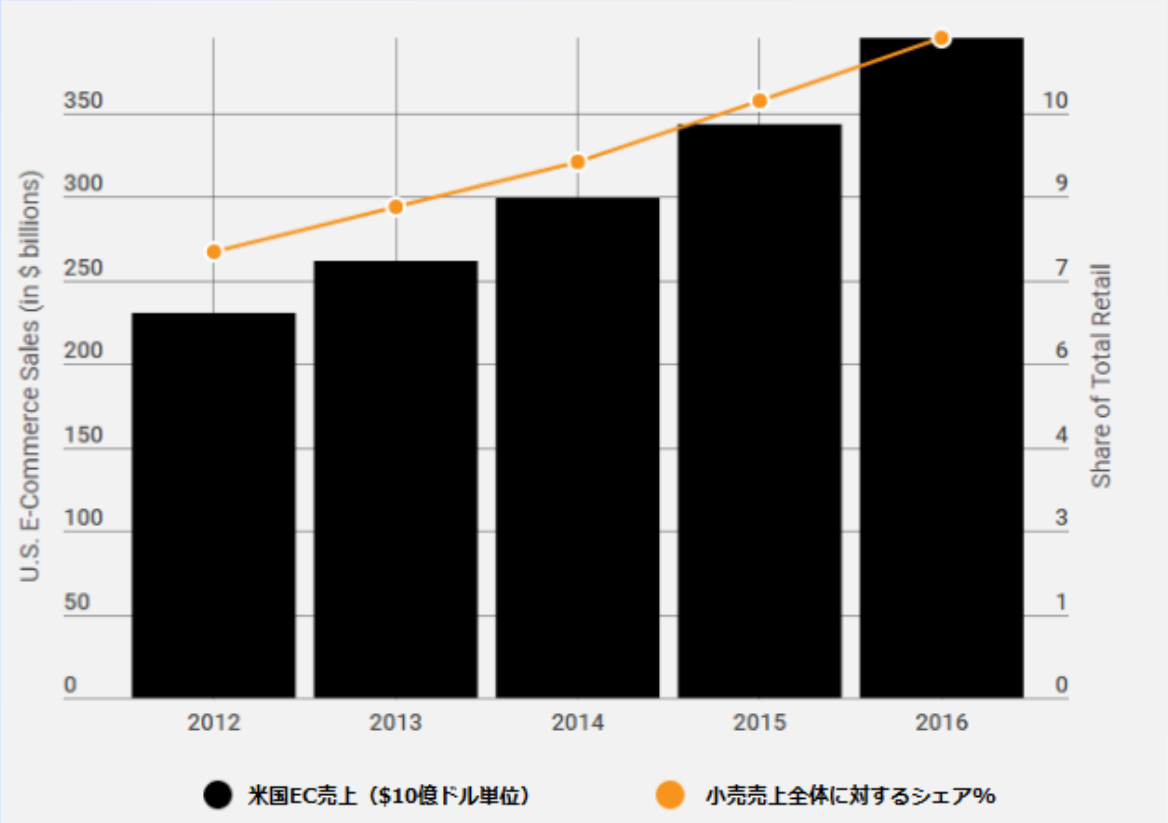
アマゾン効果

- コンセンサス：アマゾンはブリック＆モルタル式の小売を破滅させている

コンセンサス：アマゾン効果

- オンライン売上$10ドルあたり$4ドルがアマゾンで発生
- 80%のネット販売全体成長はアマゾンから
- アマゾンプライム会員数は一億、60%の米国家庭が会員の計算
- 無料2日間配達が最大の魅力

米国Eコマース売上と小売業全体の占めるシェア 2012-2016



出所：米国商務省インターネット小売業分析（ネットで普段購買されない商品群を除く）；ザロパン、ステファニー「2016年の米国EC売上は15.6%増加」、デジタルコマース360より

アマゾン効果の大きさ?

- 2017年の全世界インターネット売上は$4530億ドル（￥50兆円）
- アマゾンの小売売上は$1060億ドル（￥11兆円）
- 2017年自動車を除く米国小売売上は$4.6兆ドル（￥500兆）
- アマゾンの売上は2017年小売業売上全体の2.5%、インターネット売上の22%を占める

アマゾンの売上

- カテゴリー別に見ると、アマゾンはその各カテゴリーの店舗ベース最大小売業より売上規模が小さい

アマゾンの売上	BestBuyの売上
$85億ドル	$420億ドル

アマゾン効果？

- もしアマゾンが小売業売上全体の2.5%、インターネット売上全体の22%を占めていて

  且つ

- BestBuyのようなカテゴリーキラーの方がスケールのメリットを享受できるのであれば
- どうしてアマゾンと競合するのが難しいのか？

アマゾンの脅威

アマゾンは…

- もはやインターネット小売業という範囲を超えて…
- 何百万ものサプライヤーに対してデマンド創成と商品フルフィルメントサービスを提供することを通してECベース商取引を促進するプラットフォーム
- 小売業者は何百万ものサプライヤーと競合しなくてはならないのが現状

アマゾンのEコマース・デスティネーションとしてのバリュープロポジション

約束する事柄	どのようにして実現するか
低価格	効率的な小売モデル
迅速な商品発送	流通センターへの投資
幅広い品揃え	マーケットプレイス
買い物のしやすさ	テクノロジー
より良いカスタマーサービス	スケールやスコープのメリットを活かす

どうしてアマゾンと競合することが大変なのか？

1.　アマゾンは「ネット検索する際の最初の候補」であることが多い

- アマゾンが注力したポイント:
  - 検索
  - パーソナル化されたサービス
  - お薦め商品の提案
  - 注文プロセスの使い勝手の良さ
  - 商品情報

どうしてアマゾンと競合することが大変なのか？

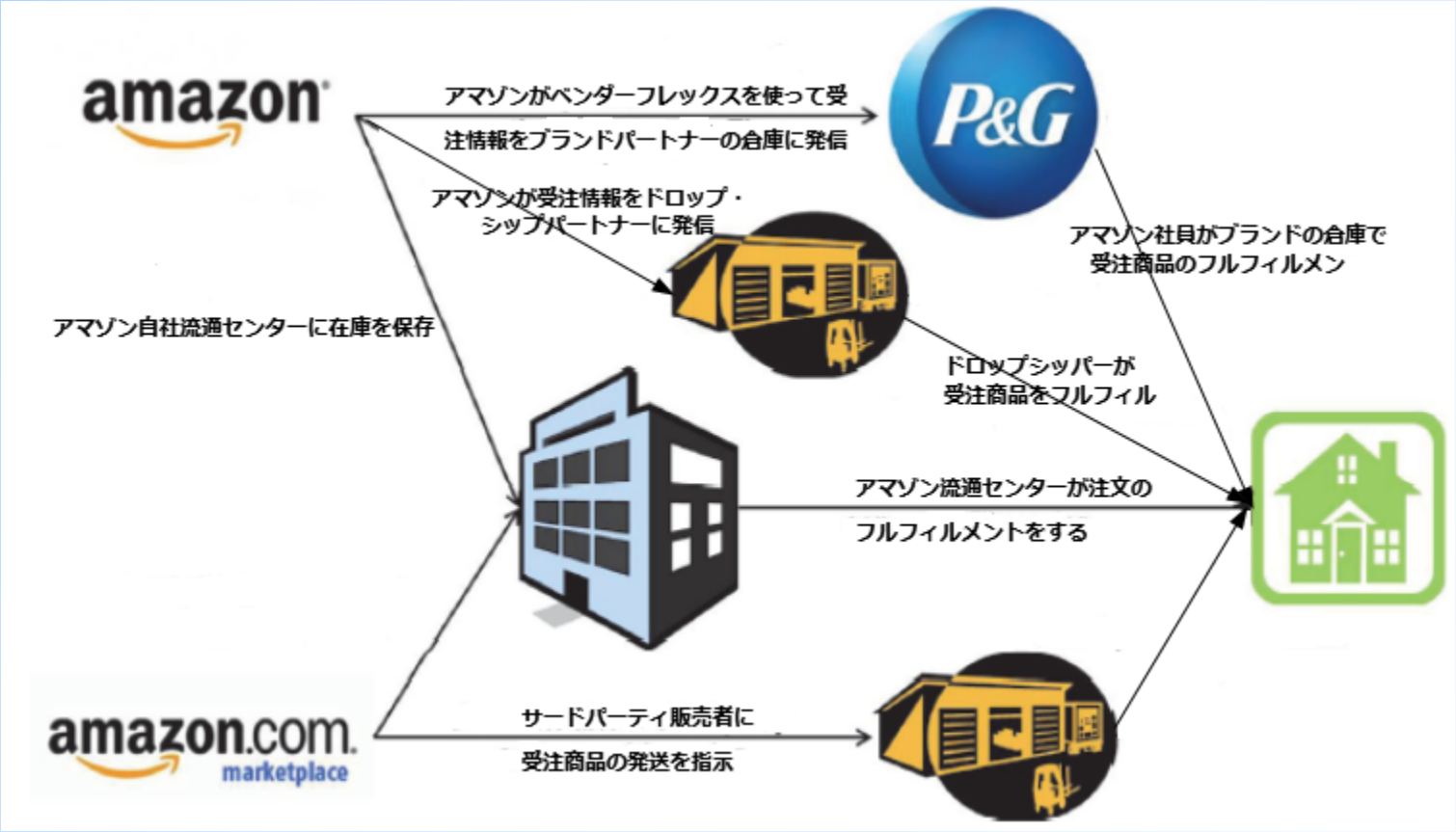
2. アマゾンマーケットプレイス

- 2.38億点の商品が購入可能
- サードパーティ事業者間の価格競争
- 売り上げ点数の50%が300万以上のサードパーティ事業者から発生
- サードパーティ事業者向けサービス提供事業の売り上げは$230億ドル（￥2.5兆円）
  - アマゾンから直接商品フルフィルメント
  - P&Gなどの企業に対するベンダー・フレックス・プログラム（アマゾンのフルフィルメント拠点をメーカーの倉庫に設置）
- アマゾンと取引をしないという戦略のメーカーも、サードパーティ出展により自社商品がアマゾンで販売されてしまうことがよくある

どうしてアマゾンと競合することが大変なのか？

3. 80以上の配送拠点がアマゾンのコストを削減：
   - 郵送費
   - 配送のスピード
- 大多数のリアル店舗ベース小売業は流通センターを複数持っているところは少ない
- ウォルマートは米国に130の流通センターを有するが、EC専用の流通センターは10カ所のみ
- アマゾン・サプライ・センターは柔軟性が非常に高い

どうしてアマゾンと競合することが大変なのか？

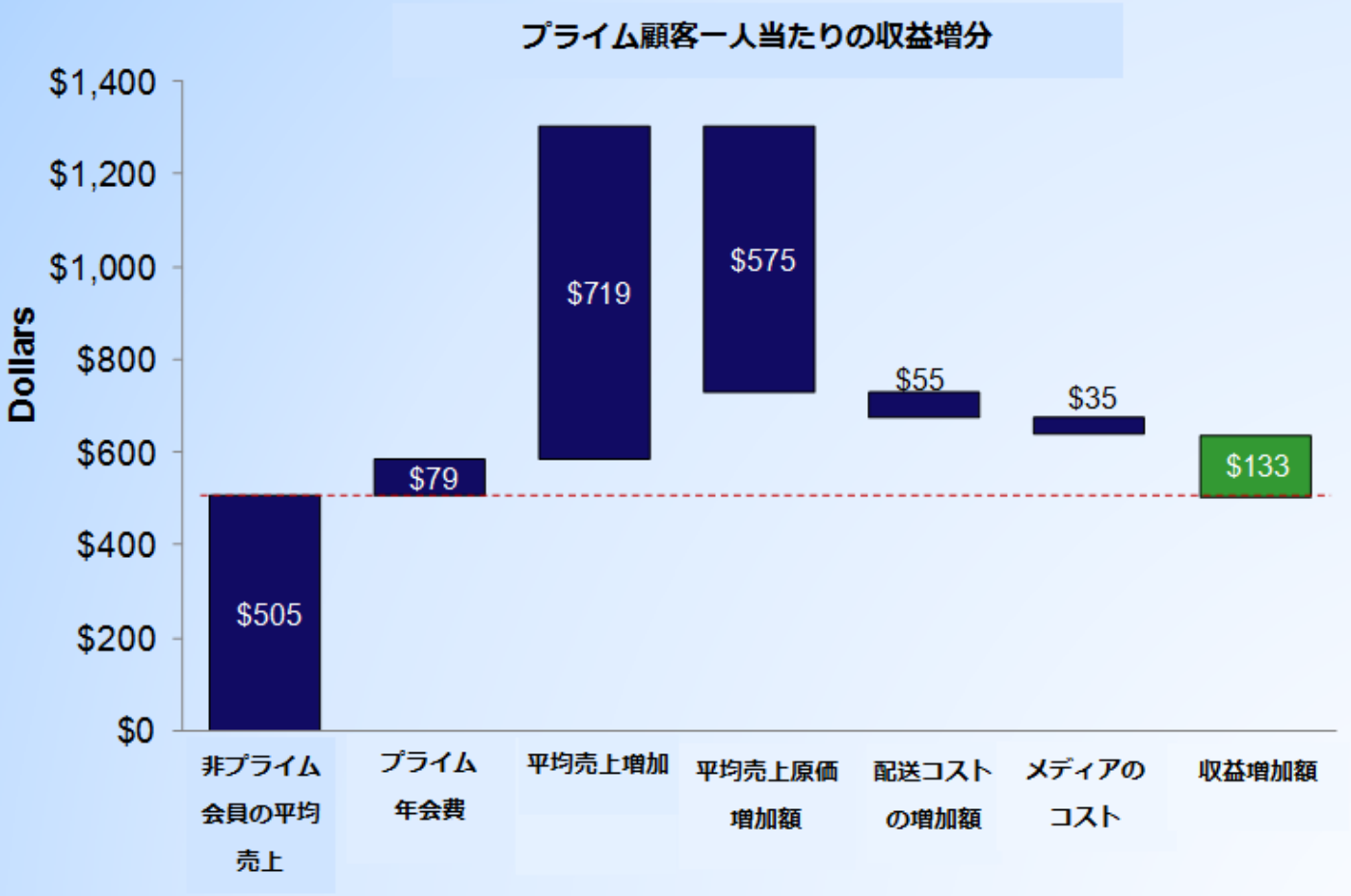


どうしてアマゾンと競合することが大変なのか？

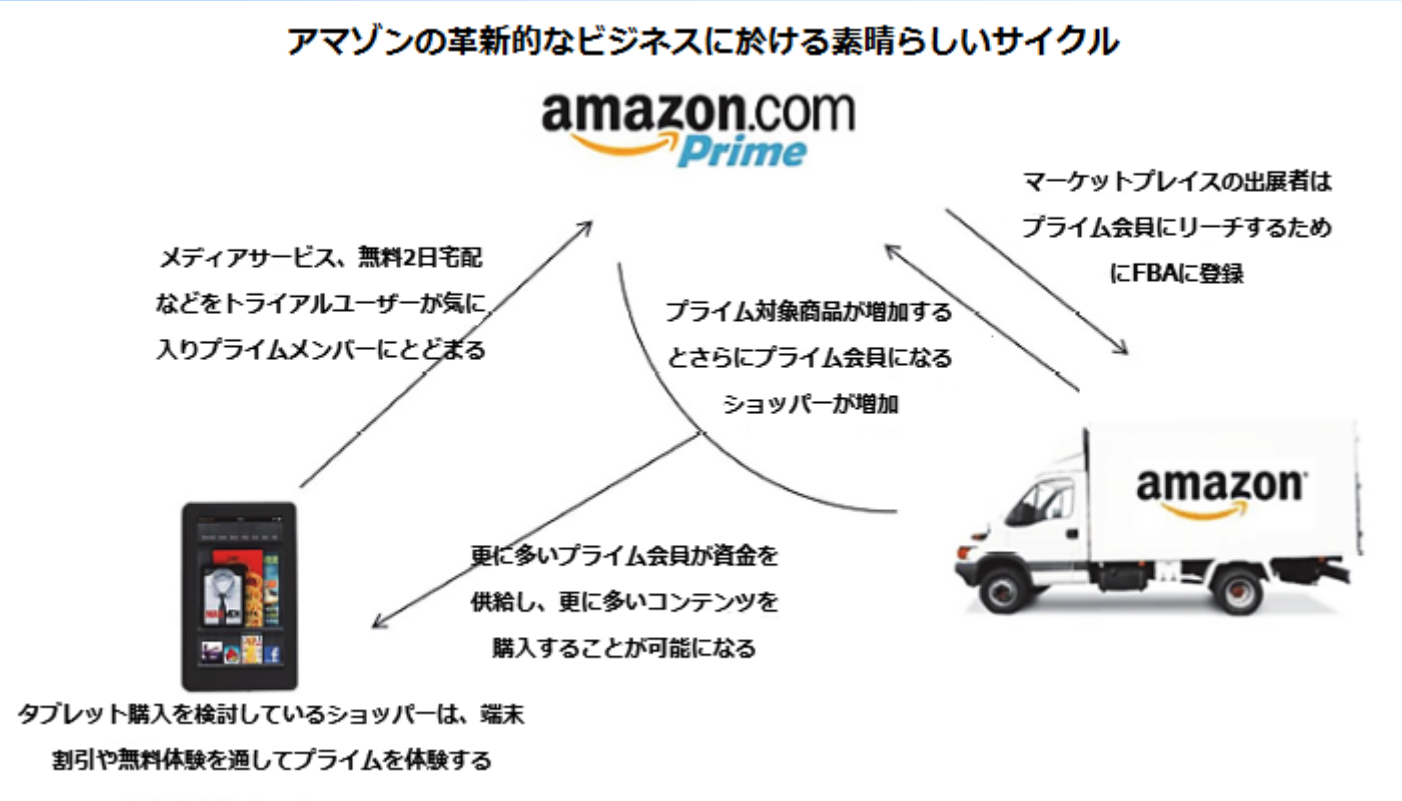
4.　アマゾン・プライム

- 年会費 = $119
- 無料2日間配達
- Netflixのような映画やTVコンテンツ発信
- キンドルストアより無料で電子書籍貸し出し
- 会員数は2011年には400万だったのが2017年には1億までに成長

プライム会員は高い利益をもたらす



どうしてアマゾンと競合することが大変なのか？



アマゾンは利益を出しているのか？

	2013	2014	2015	2016	2017
純売上	$74,452	$88,988	$107,006	$135,987	$177,866
営業利益	$745	$178	$2,233	$4,186	$4,106
純利益 (損失)	$274	$(241)	$596	$2,371	$3,033
営業活動用の現金	$5,475	$6,842	$11,920	$16,443	$18,434
総資産	$40,159	$54,505	$64,747	$83,402	$131,310
総長期負債	$7,433	$15,675	$17,476	$20,301	$45,718

（$100万ドル単位）

どうしてアマゾンと競合することが大変なのか？

5. 革新や新しい取り組みに創業時から積極的

- 革新や新取り組みをすることがDNAに組み込まれている
- アマゾンGo
- アマゾンのドローン宅配
- ホールフーズ買収

E-コマースの脅威はリアルである

- 小売業利益= 売上総利益率 x 買上金額 x 来店頻度
  - 売上総利益率は価格競争により押し下げられる
  - 宅配やターゲットを絞った買い物の仕方により、買い上げ金額や来店頻度も押し下げられる

E-コマースの脅威はリアルである

- JCPenny、トイザらス、ステープルズ、バーンズアンドノーブル、ウォルマート、ベストバイ、コストコ、ホームデポ、ベッドバスアンドビヨンドなど小売業の損益計算書を分析
- 売上総利益率が1～3%減少するか売り上げ自体が5～10%減少してしまうと、大部分の小売業者が投下資本利益率（ROIC）10%のハードルを越えることが出来ないことが判明

結論：アマゾン効果

- ネットオンリー企業が現在カテゴリーキラーに及ぼしている影響は、一昔前にカテゴリーキラーがマスマーチャントに及ぼした影響と同じ
- カテゴリーキラーは一点に特化した小売業として広く深い品揃えと大きな店舗、広範囲にわたる店舗ネットワーク、深い知識と鋭い価格設定などでマスマーチャンダイザーに大きな打撃を与えたように、ネットオンリー小売業はカテゴリーキラーに勝る同類の強みを持って戦っている

脅威に関する議論

- 脅威の規模は如何ほどか？
- どの小売業が一番脅威にさらされているのか？その理由は何なのか？
- 店舗ベースの小売業の最善対策案は何なのか？

スーパーマーケット

- 米国食品小売業は$7000億ドル（￥75兆円）規模
- 食品小売業のインターネット売り上げは全体売上の2-3%
- それでもスーパーマーケットは繁栄しているとは言い難い

それはどうしてなのか？

スーパーマーケット：今日の情勢

クローガーの
過去5年株価推移

スーパーバリュの
過去5年株価推移

スーパーマーケット：消費者主要トレンド

- 収入
  - 年収平均は減少してきている – 賃金成長が見られない
  - ミドルクラスの縮小
  - 人口全体の下位60%の収入は2007年レベルに回復していない
- 健康や栄養に対する関心
  - 米国の肥満問題
  - 2020年時点での成人肥満人口率
  - 2020年時点での子供の肥満人口率
- テクノロジーや情報
  - 店舗内
  - モバイル経由のコミュニケーション
  - アプリ
  - サプライチェーン

スーパーマーケット：消費のパターン

- 48%が週に少なくとも3.4回以上スナック（おやつ）を食事の替わりとして食べている
- 90%の消費者が一日に複数回スナックを消費する
- 49%の夕食は食べ始める1時間以内に決定される
- 夕食アイテムは買い物トリップ前に計画されるが、その日に食べたいものはその場で決定される…今夜の夕食は何になる？
- 何を作ろうか悩む買い物客は少なくない
- ミレニアル世代は週に4.3回家で夕食を取る。それに対してジェネレーションXは週に5.4回。

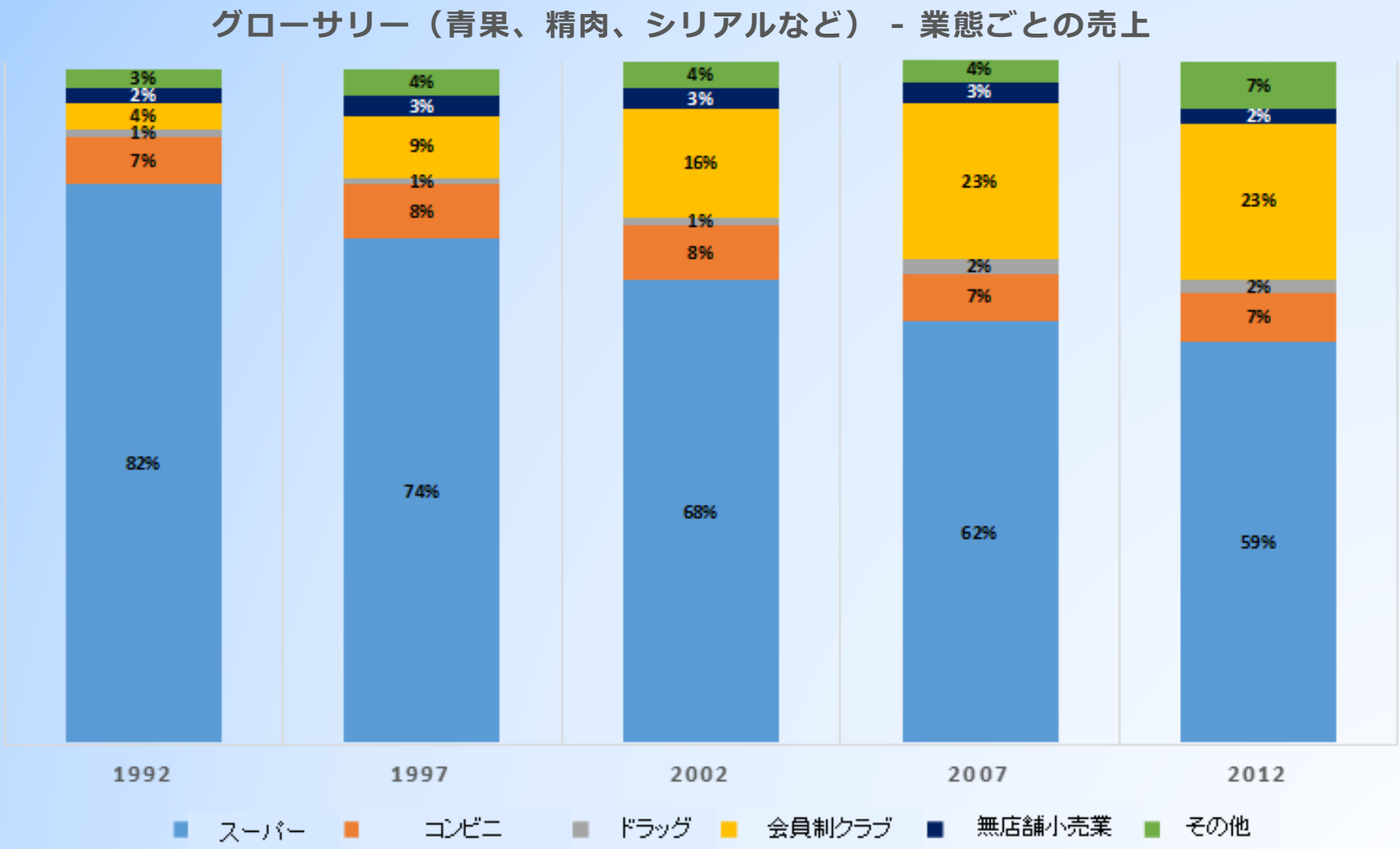
スーパーマーケット：消費のパターン

- 時間、労力、料理の知識がどんどん足りなくなってきている
- 2015年、アメリカ人は外食にかける金額が内食にかける金額を上回った
- ミレニアル世代人口はベビーブーマー世代の人口を上回った
- 体によく、且つ利便性に長けたミール・ソリューションが増加して来ている。

スーパーマーケット：その他トレンド

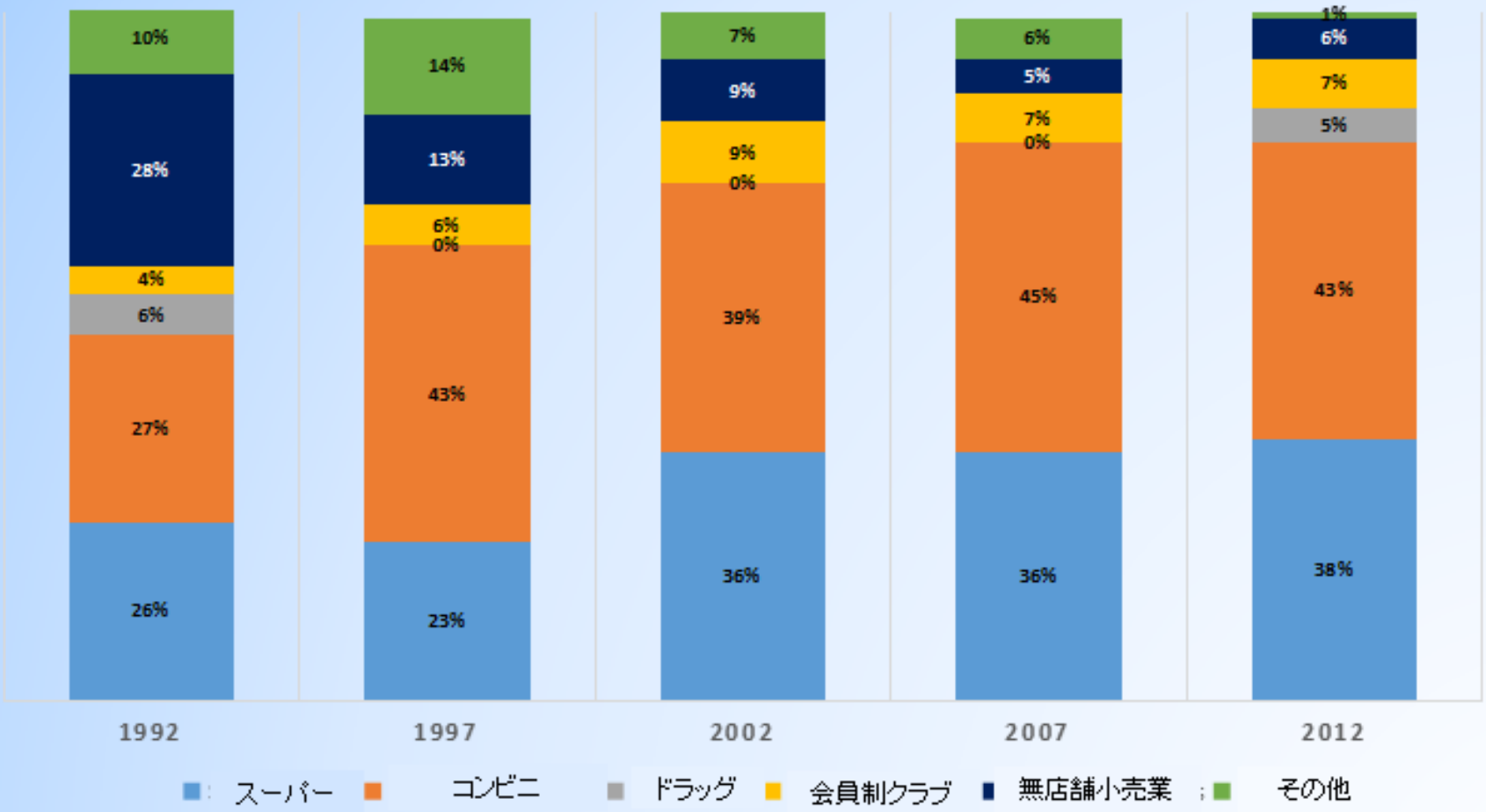
- 準備の簡単さの追求
- 食品を入手することに関する利便性
  - テクノロジーの進歩に従い、期待するレベルも上がってきている
  - 大型店舗は便利ではない
- バリューの強調
- 毎週の買い物トリップ
  - スーパーに買い足しショッピングに行く？
  - 一部の消費者では買い物かごの分散が進んできている
- スーパーマーケットはわざわざ行くところではなく、たまたま行きやすいところにある買い物場所になってきている

スーパーマーケット

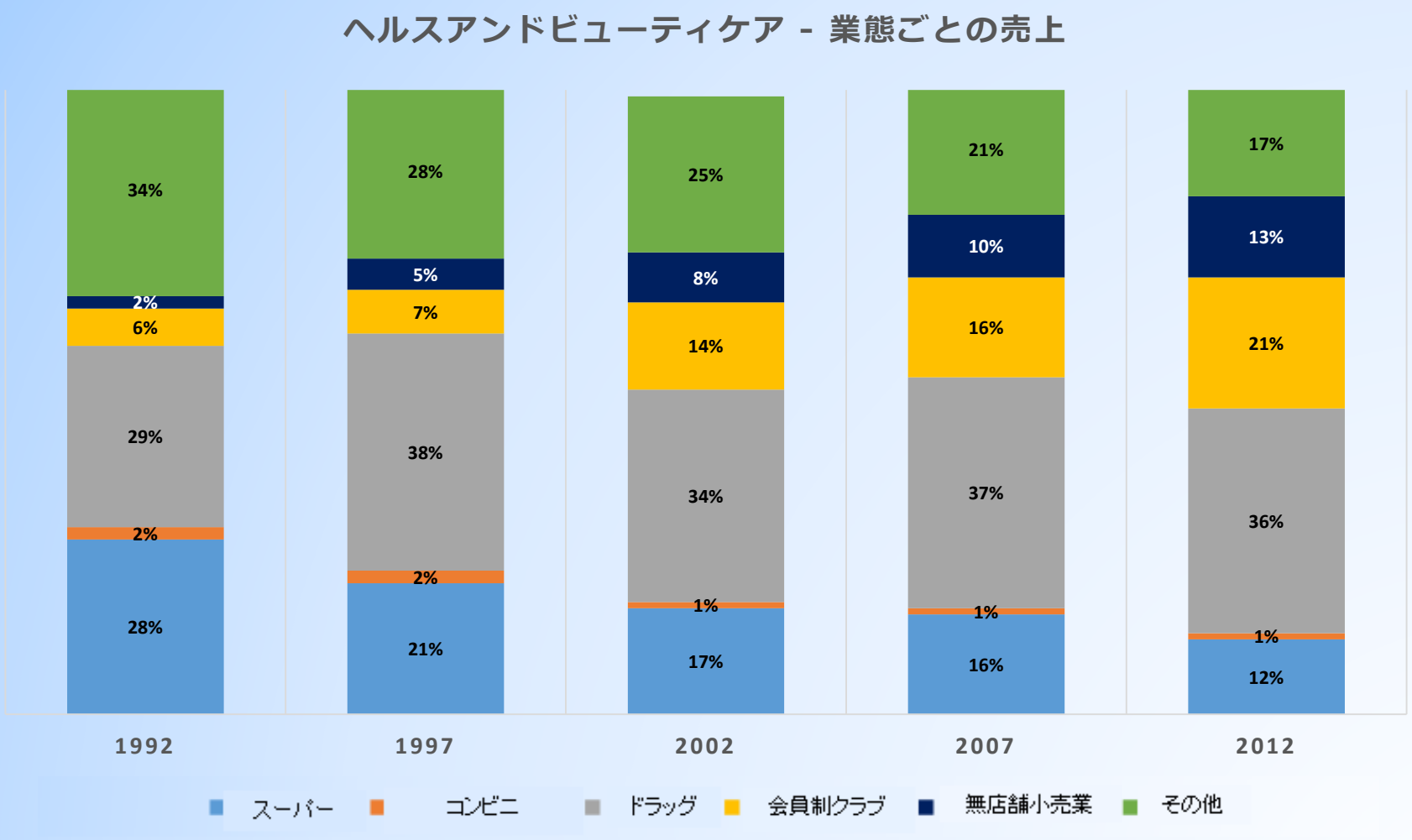

グローサリー（青果、精肉、シリアルなど） - 業態ごとの売上
3%
2%
4%
1%
7%
82%
4%
3%
9%
1%
8%
74%
4%
3%
16%
1%
8%
68%
4%
3%
23%
2%
7%
62%
7%
2%
23%
2%
7%
59%
1992
1997
2002
2007
2012
スーパー
コンビニ
ドラッグ
会員制クラブ
無店舗小売業
その他

スーパーマーケット

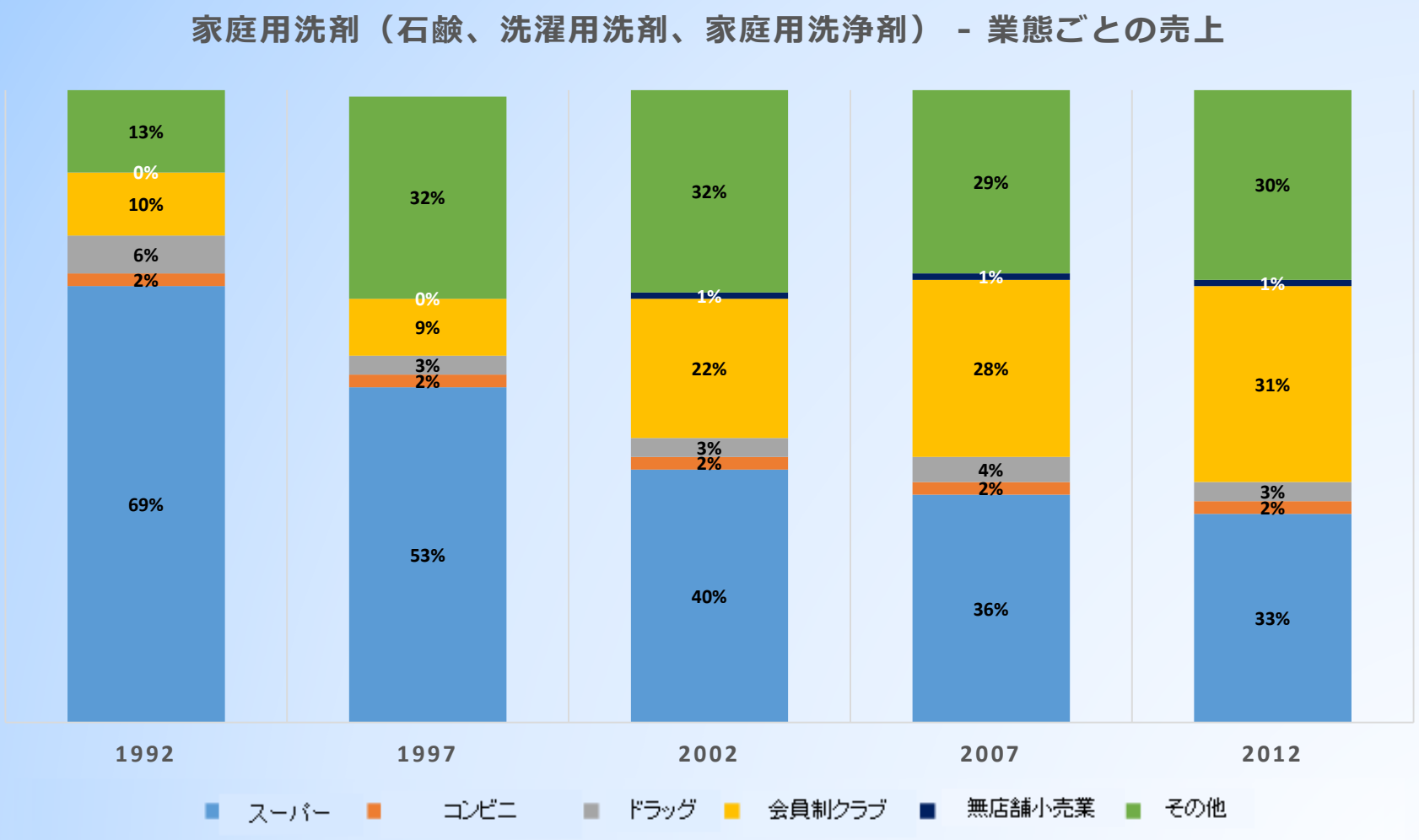
食事（食事、スナック類、サンドイッチ、その場ですぐ消費される



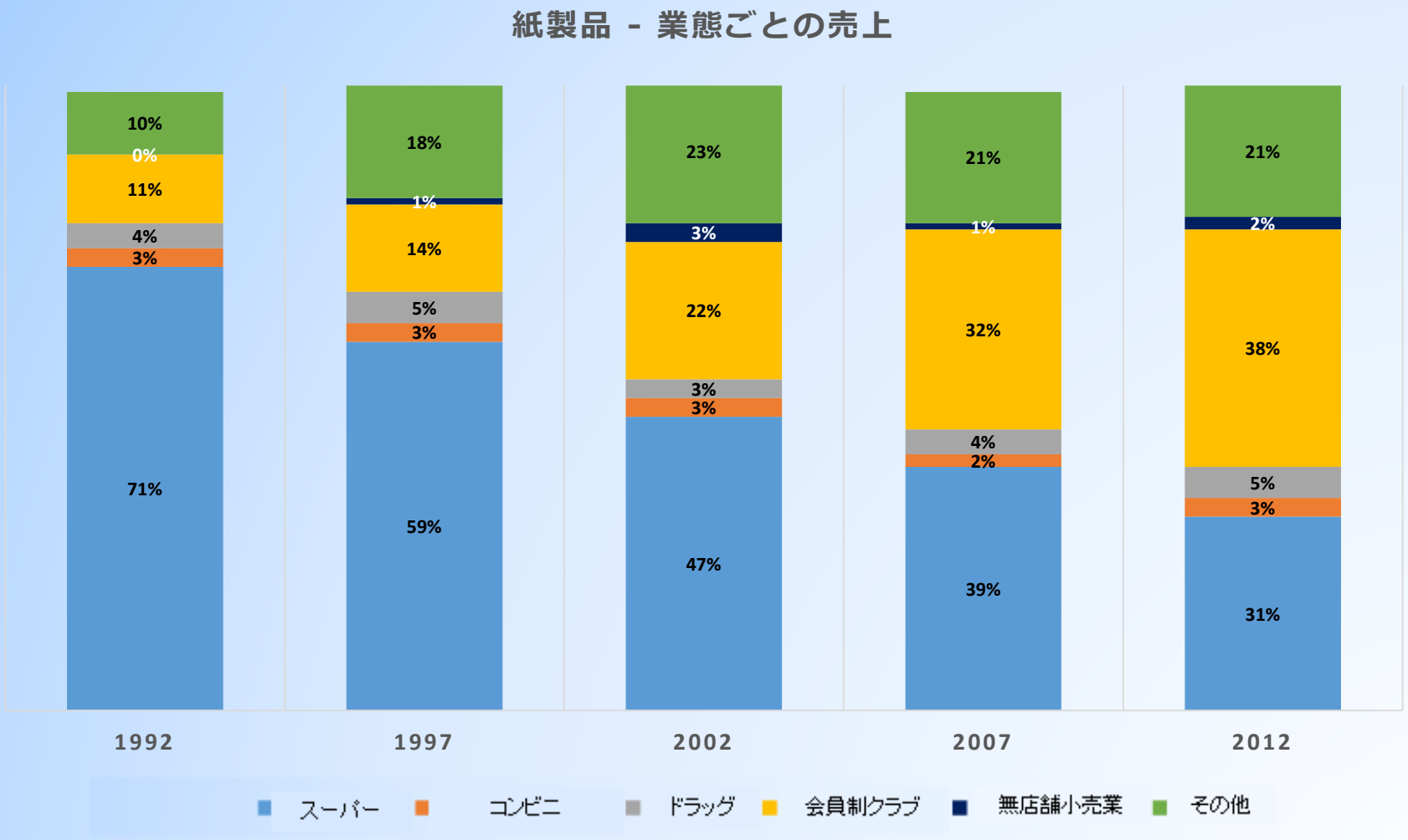
スーパーマーケット


ヘルスアンドビューティケア - 業態ごとの売上
34%
2%
6%
29%
2%
28%
28%
5%
7%
38%
2%
21%
25%
8%
14%
34%
1%
17%
21%
10%
16%
37%
1%
16%
17%
13%
21%
36%
1%
12%
1992
1997
2002
2007
2012
スーパー
コンビニ
ドラッグ
会員制クラブ
無店舗小売業
その他

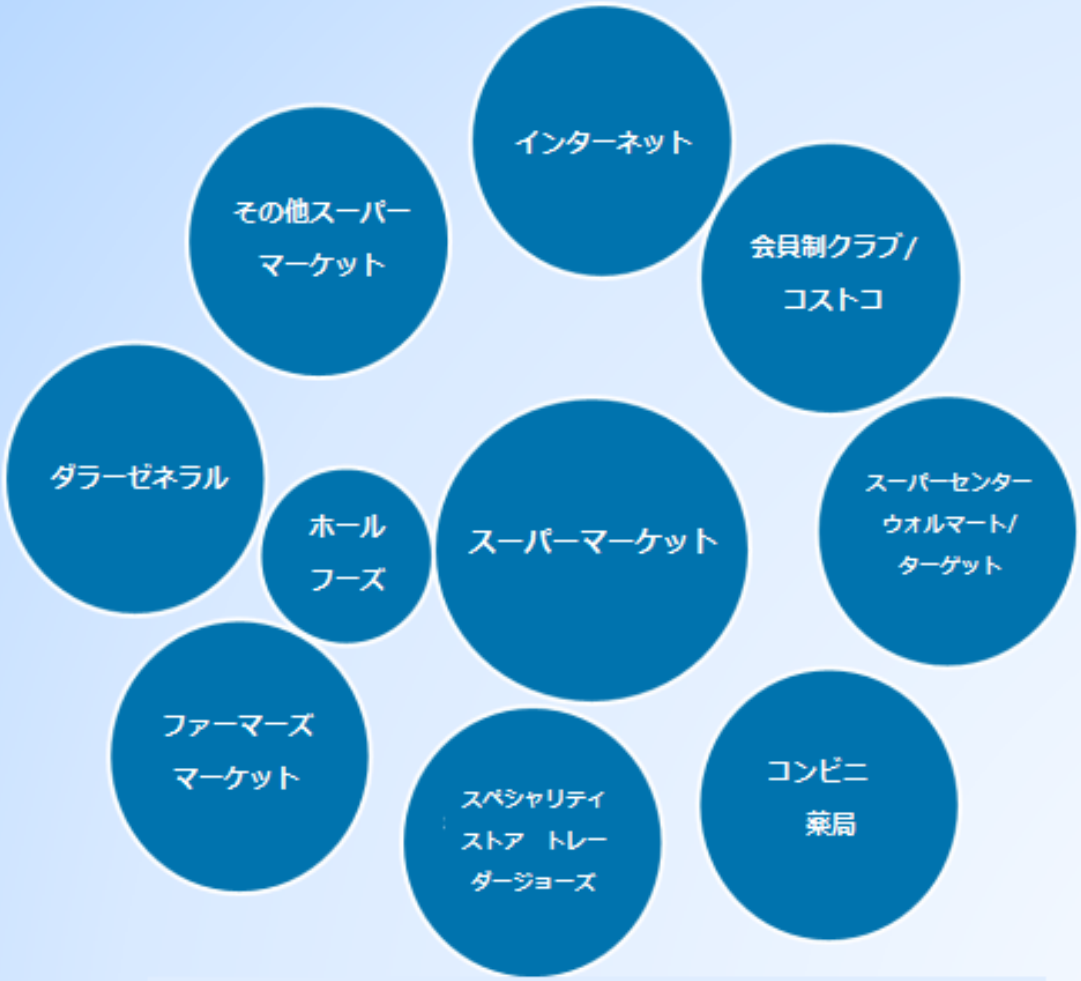
スーパーマーケット


家庭用洗剤（石鹸、洗濯用洗剤、家庭用洗浄剤） - 業態ごとの売上
13%
0%
10%
6%
2%
69%
32%
0%
9%
3%
2%
53%
32%
1%
22%
3%
2%
40%
29%
1%
28%
4%
2%
36%
30%
1%
31%
3%
2%
33%
1992
1997
2002
2007
2012
スーパー
コンビニ
ドラッグ
会員制クラブ
無店舗小売業
その他

スーパーマーケット

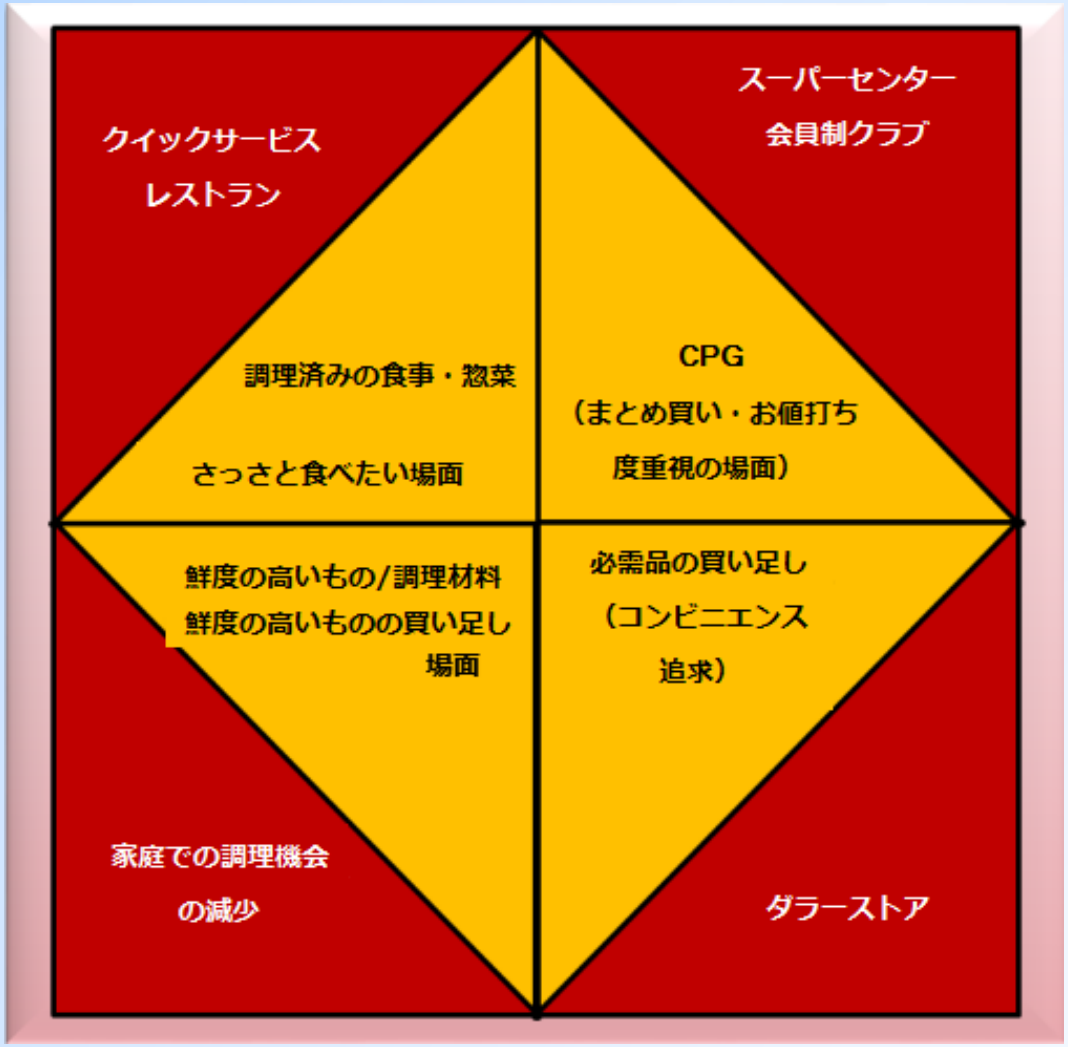

紙製品 - 業態ごとの売上
10%
0%
11%
4%
3%
71%
18%
1%
14%
5%
3%
59%
23%
3%
22%
3%
3%
47%
21%
1%
32%
4%
2%
39%
21%
2%
38%
5%
3%
31%
1992
1997
2002
2007
2012
スーパー
コンビニ
ドラッグ
会員制クラブ
無店舗小売業
その他

スーパーマーケットと競合



スーパーマーケット事業は縮小してきている

スーパーマーケットと競争相手



スーパーマーケットのこれから

アメリカの小売業は新しい消費者グループのターゲットがある：ミレニアル世代の26歳

　この年齢グループは他のどのグループより人口が多く、様々な企業は改善や対応策を含めてマーケティング及び商品の見直しを余儀なくされている。

出所：2017年10月9日　ウォールストリートジャーナル

ミレニアル世代：今までとは違う人種

- 生まれた時からデジタル商品に囲まれており、テクノロジを駆使することが出来る。モバイルプラットフォームを好む
- テクノロジーを駆使してショールーミングをしたり、クーポンを入手したり、商品情報を検索し、家を出るにはそれに足る十分な理由を与えなければ腰を上げない
- 口コミやソーシャル・ネットワークから強い影響を受ける
- 所得面の勝ち組は時間短縮のために金を払うことを厭わないが、そうでなければ価格に敏感である
- シェアエコノミーに興味があり、所得が低い傾向にあり、モノに対する欲望が欠けていて、ライフステージのステップを後伸ばしにする

ミレニアル世代：今までとは違う人種

ミレニアル世代が欲している買い物経験は…

- 簡単
- 便利
- スピーディー
- 面倒くさくない
- 手取り足取り（専門知識）
- 一貫してプロセスがスムーズ

スーパーマーケットのこれから

- 未来予測：スーパーマーケットや食品小売業者の置かれる状況は今後さらに難しいものになっていくと考えられる
- 2017年6月16日にアマゾンがホールフーズ買収を発表
- その日の小売業者株価へのインパクトは：
  - クローガー: -14.5%
  - スーパーバリュ: -17.0%
  - コストコ: -7.0%
  - ターゲット: -10.0%
  - ウォルマート: -7.0%

- これはどうしてか？

スーパーマーケットのこれから

- アマゾンはアマゾンフレッシュを2007年にスタート
  - 2017年時点では7都市のみで展開
  - 生鮮やラストマイルの宅配は簡単ではない
- ホールフーズ買収でアマゾンは上記の問題を両方とも解決することが可能に
  - ホールフーズの店舗を改装することで、従来の買い物、店舗内受け取り、宅配に対応できる
  - ホールフーズは470店舗展開で、3000万人の高所得者ショッパーにサービスを提供している

スーパーマーケットのこれから

さらに、アマゾンはビデオ・ドアベル開発会社のRingを買収。ホームセキュリティ事業にも参入しようとしている。

- アマゾンは自社のロジスティクスと宅配能力をさらに高めることに興味を示している。

- 自立走行車の実現で、宅配事業の展望が大きく変わる。
  - アマゾンの自立走行トラックが買い物客の自宅ガレージにグローサリーを朝7時前に配達することを想像してみよう
  - インパクト：英国のOcadoは既にロンドンに於いて10%の市場シェアを占める。

スーパーマーケットのこれから

オンライングローサリーの売上は2025年には$1000億ドルに達すると試算されている。アマゾンは現在及び未来共にこの流れのリーダーである。

スーパーマーケット：今日の状況

- 今日のトレンドを鑑みると…スーパーマーケット業態は市場に対する修正の時代は終わり、自己の生まれ変わりが必要な時が到来している

スーパーマーケットの選択肢

- 自己を生まれ変わらせる
- 他のスーパーマーケットより速く走って逃げ切る

新しいスーパーマーケットの形

- 店舗サイズを1,000～1,500平米程度まで縮小させる
- 現店舗の周りの部分（センターストアでない部分）は食の経験を提供できるので残しておく
- 生鮮、デリカテッセン、ベーカリー、シーフード、中食アイテムなど
- ドライグローサリー（CPG)を思い切って店舗の外に出してしまい、駐車場での受取か宅配にて取り扱う
- 消費者は来店前にネットでCPG商品を注文し、店舗での買い物経験を楽しみ、CPG商品を店舗で受け取り帰宅する

新しいスーパーマーケットの形

- 競合スーパーに走り勝つ：
  - ソフトディスカウントのフォーマット
  - ネット小売業との競争力をつけるため、コストを下げることに注力する
  - 店舗のリースを途中で放棄できない場合：
    - 空いたスペースを他の事業主にサブリースすることで来店者数を増やす

スーパーにできることは何か？

- 米国で一番良い食品小売業H-E-Bの例：
  - 新鮮な青果、魚、高品質な精肉に重点を置く
  - 低価格やオーガニックを含む素晴らしいPB商品ラインアップ
  - 焼きたてインストアベーカリー
  - 地元の味覚に沿った品揃え
  - 素晴らしいカスタマーサービス
  - アレルギー、糖尿病、肥満などの健康問題への対応食
  - 価格戦略：ウォルマートより2%低い
  - 売上増加：過去5年で30~40%売上成長

ウォルマートに出来ることは何か？

- 長い間ウォルマートはチェックするに値するEコマース事業を所有していなかった
- ネットでの買い物はウォルマートのボリュームゾーン顧客の中流所得消費者には人気が無いと考えられていた。
- Walmart.comの成功とJet.com買収でこれらの考えは全て過去18~24カ月で大きく変化を遂げた。

ウォルマートに出来ることは何か？

- オンラインでの売り上げは著しい成長を遂げ、$120億ドル（￥1.3兆円）までになった
- ウォルマートはインストア、オンライン、モバイル＆店舗受け取りなどどのような形でのショッピングであってもスムーズな買い物経験を提供したいと考えている
- ウォルマートは聡明で気の利いたウェブサイトを展開することで、ショッパーに買い上げ点数増加を促し送料コストを下げる取り組みをしている
- これらの取り組みはプラスの結果を出しているが、まだまだやるべきことは沢山ある

ウォルマートに出来ることは何か？

	2013	2014	2015	2016	2017
売上合計	$468,651	$476,294	$485,651	$482,130	$485,873
米国での売上増加（減少）	2.4%	(0.5%)	0.5%	0.3%	1.4%
粗利率	24.3%	24.3%	24.3%	24.6%	24.9%
全売上の%で表した販管費	19.0%	19.3%	19.4%	20.3%	21.2%
継続事業部門からの利益	16,963	15,918	16,182	14,694	13,643
ウォルマート店舗数（米国市場）	4,005	4,203	4,516	4,574	4,672

ウォルマートに出来ることは何か？

- 過去6カ月のウォルマート株価推移

ウォルマートに出来ることは何か？

- ウォルマートがしなくてはならない事：
  a. 現存店舗ネットワークを最大限利用して、商品宅配事業を成功させる

  b. 田舎人口のネット買い物金額が上昇しており、近隣ウォルマート店舗での売上に影響を与えている

  c. 米国の所得構成の変化に対応してく必要がある
     - 低所得者人口が増加してきており、ウォルマートとダラーストアとの競争が激しくなってきている

食品小売業者に出来ることは何か？

- 今日のスーパーマーケットは1990年代の問題を解決する場所
  - 家庭で料理をするための材料を買う場所
  - 食品小売業者は今日の問題を解決するようにならなくてはいけない： 30~45分で食卓に並べることが出来る便利でヘルシーな食事を供給する場所
  - ミールキットの成功例

グローサリー業界の破壊的イノベーション

1. スマート冷蔵庫 – サムスンのファミリー・ハブ
   - 中身を把握するセンサー、カメラ、外側には大きなLCDスクリーン搭載
   - 冷蔵庫内の写真を撮り、買い物客はスーパーで買い物をしながらその写真をアプリを通して見て、買い足す必要のある食品をチェックする
   - 今後の可能性：自動的にグローサリーの発注をする

グローサリー業界の破壊的イノベーション

2. アマゾン・アレクサ：「トイレットペーパーを注文して」
   - 簡単なボイスコマンドでアレクサは商品の発注をし、その商品が宅配される

3. アマゾンDASHボタン
   - 商品の再注文をボタンを押すだけで完了することができる

グローサリー業界の破壊的イノベーション

4. ドローンによる宅配

グローサリー業界の破壊的イノベーション

5. アマゾンGo

グローサリー業界の破壊的イノベーション

6. ARやバーチャルリアリティ

グローサリー業界の破壊的イノベーション

6. ARやVR

小売業界の持つ可能性

小売業界の持つ可能性

- 小売業界はルネッサンス期に差し掛かろうとしている
- テクノロジーが主導権を握る

テクノロジーと共に：均衡を変えることが可能

- ビッグ・クエスチョン：
  - テクノロジーは以下の質問をショッパーに投げかけることを可能にする：どのような商品を購入する時に今までと違う形で買い物をしますか？

スーパーマーケット

- 大部分の場合：サッと買い物を済ませる
- その他の場合：今夜のタご飯は何にする？
- 沢山のタイプの回答がある
  - 食品のカテゴリー（精肉、魚、鶏肉）
  - 作る料理（沢山の魚の選択肢）
  - 料理の種類（フレンチ、イタリアン、イラン料理）
  - 気晴らしになる体験（レストラン）
  - 風味や味覚

スーパーマーケット

- ARやVR、デジタルアシスタントを駆使すれば、これらの質問を実際に探求することが出来ると考える
- リスクが高いと思われる選択肢を取ることに慣れてくると
  - 自分達のことをさらに学び、新しい発見をすることが出来る
- エンターテインメント性があり、人を惹きつけ、かつ楽しい場所

小売業界の持つ可能性

- 与えられた瞬間をもっと謳歌する
- 五感をもっと強烈に使う体験
- 買い物はもっと社交的な行動になれる

もっと想像性に富んだ生活を送ろう

Thank you!