



小売ビジネスの未来

東京, 2024年4月

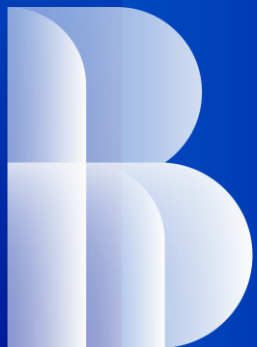
Roland
Berger

Contents

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive internal use by our client and is not complete without the underlying detailed analyses and the oral presentation. It must not be passed on and/or must not be made available to third parties without prior written consent from Roland Berger.

© Roland Berger

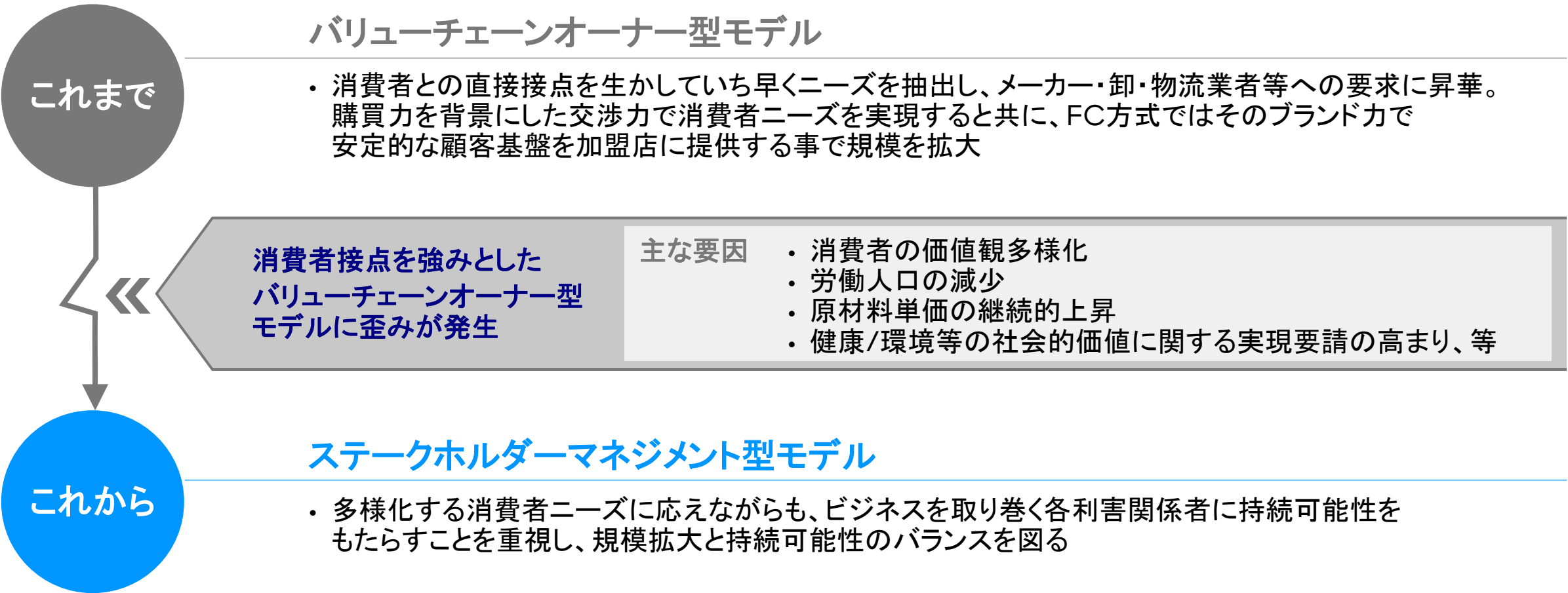
A. エグゼクティブ・サマリー	3
B. 小売ビジネスの未来	
1. PBがカスタマイズ化する	8
2. 店舗オペレーションがメリハリ化する	19
3. Secondhand Ecommerceが拡大する	29
4. 環境価値の訴求が二極化する	40
5. 店舗が健康ハブステーション化する	51
6. モビリティ体験と購買体験が融合する	64
7. リアル店舗がダークストア/エンタメ店舗に分化していく	73
C. 問い合わせ先	81



A. エグゼクティブ・サマリー

小売企業はバリューチェーンオーナー型モデルからステークホルダーマネジメント型モデルに経営の在り方をシフト

小売企業のモデル変化

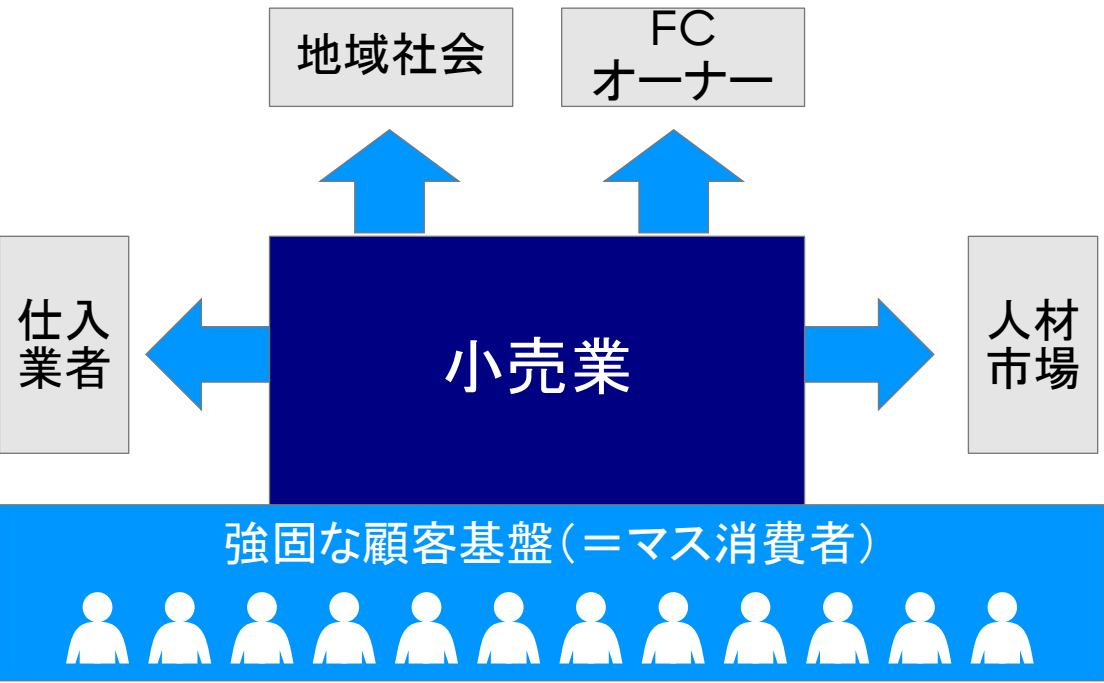


変化の「震源地」は消費者

小売企業を取り巻く構造変化

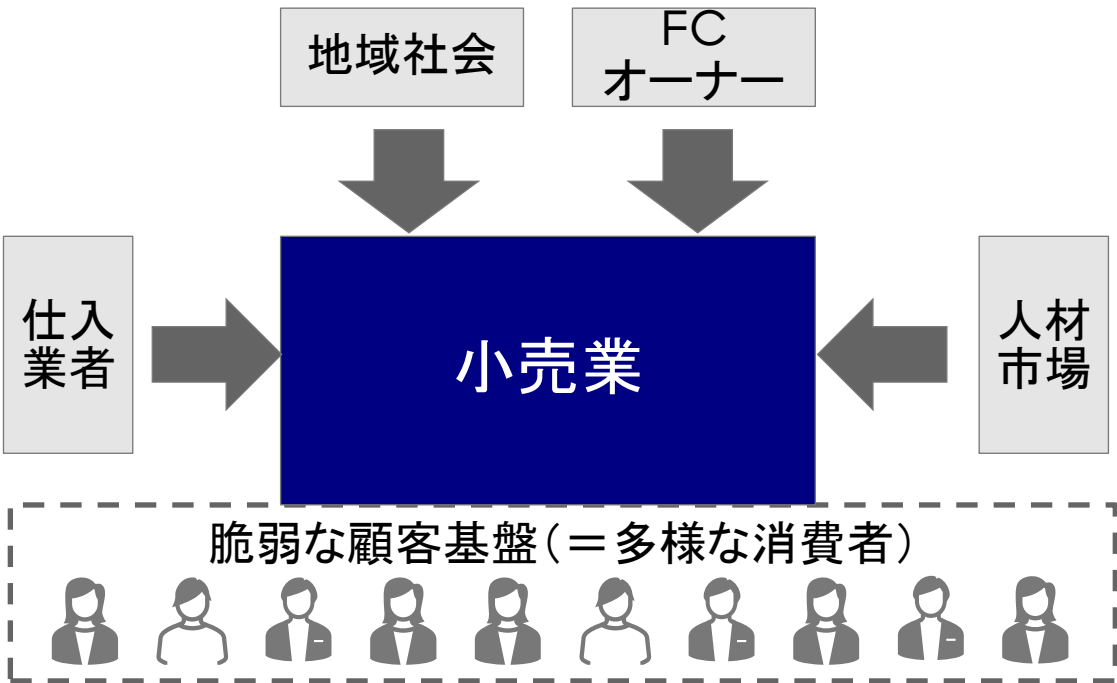
これまで

強固な顧客基盤(マス)をテコにステークホルダーに圧力を発揮



これから

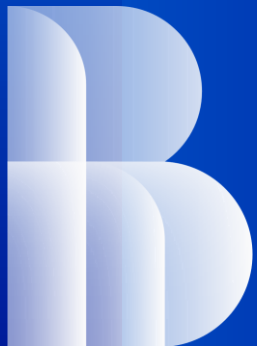
消費者の多様化により顧客基盤が脆弱化し、ステークホルダーからの圧力に晒される



本スタディでは、消費者の価値観を深掘りした上で、国内小売において今後10年間で起こる未来を予測すると共に、ステークホルダーの持続可能性を考慮した求められるアクションを示す

起こりうる7つの未来像

小売ビジネスの7つの未来像		概要
短期	商品・オペレーション	1 PBがカスタマイズ化する 自社が保有する消費者属性・購買データから価値観を軸にした消費者セグメンテーションが行われ、社会的価値/情緒的価値/価格価値/機能的価値夫々に対応するPBが多数展開される
		2 店舗オペレーションがメリハリ化する 商材や消費者・エリア特性に鑑み、接客サービスを中心に店舗オペレーションのメリハリ付けが行われ、自社店舗群の経済価値/社会価値双方が引き上げられる
		3 Secondhand ECが拡大する 余剰在庫の販売プラットフォームと物流・配送インフラへの投資を行った企業が、今後拡大が見込まれるSecondhand Ecommerce市場(余剰在庫の売買市場)を制する
		4 環境価値の訴求が二極化する 商品価値そのものを追求する「高付加価値化」と、環境影響の可視化にとどめ消費者に選択を委ねる「効率化」のいずれかのアプローチで環境価値が訴求される
長期	業態	5 店舗が健康ハブステーション化する 統合型ヘルスケアアプリと店舗網を活用した地域包括ケア拠点としての機能を新たに具備することで、需要者との接点を包括的に獲得し、多種のステージに及ぶ医療/介護ニーズへの対応を行う
		6 モビリティ体験と購買体験が融合する 小売企業によるEV充電ステーションの設置に伴い、立地特性に応じたステーション併設新業態の開発や、運転者行動データを活用した新サービスの提供が行われる
		7 リアル店舗がダークストア/エンタメ店舗に分化していく デジタル技術の発展により購買体験はオンラインへ完全移行し、リアル店舗はオンライン購買に伴う在庫拠点(ダークストア)、又はサービス提供を通じて新たな収益を創出するエンタメ店舗に生まれ変わる



B. 小売ビジネスの未来

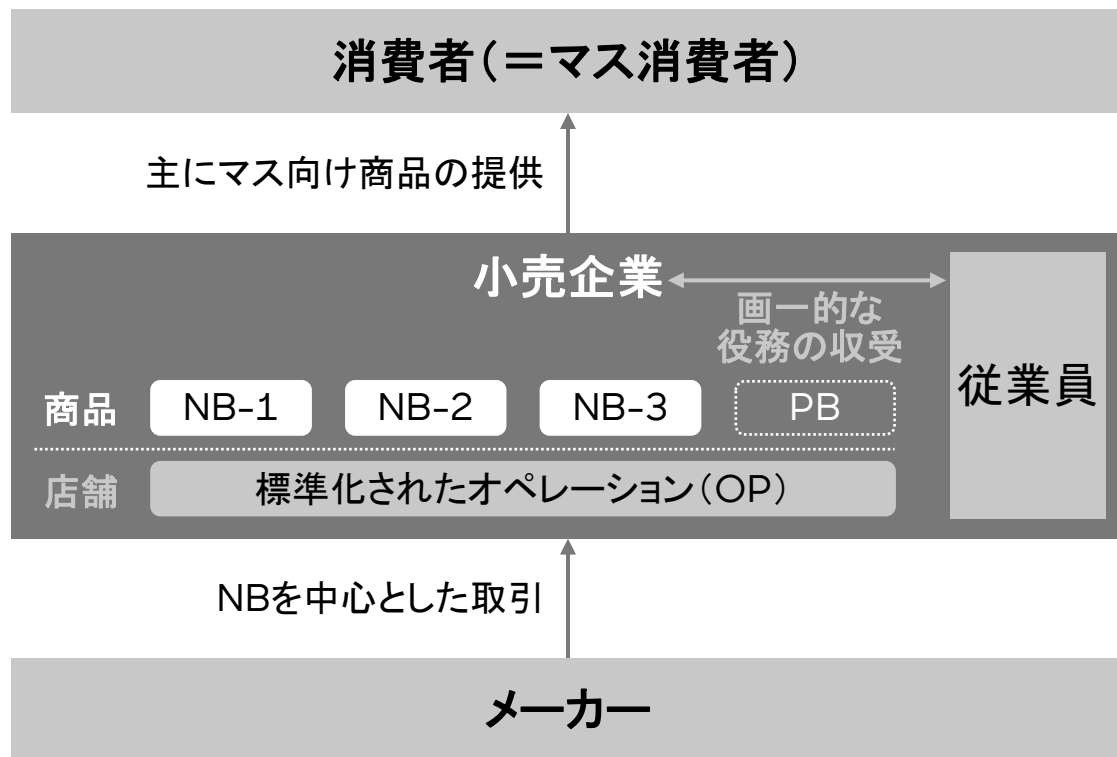


B-1. PBがカスタマイズ化する

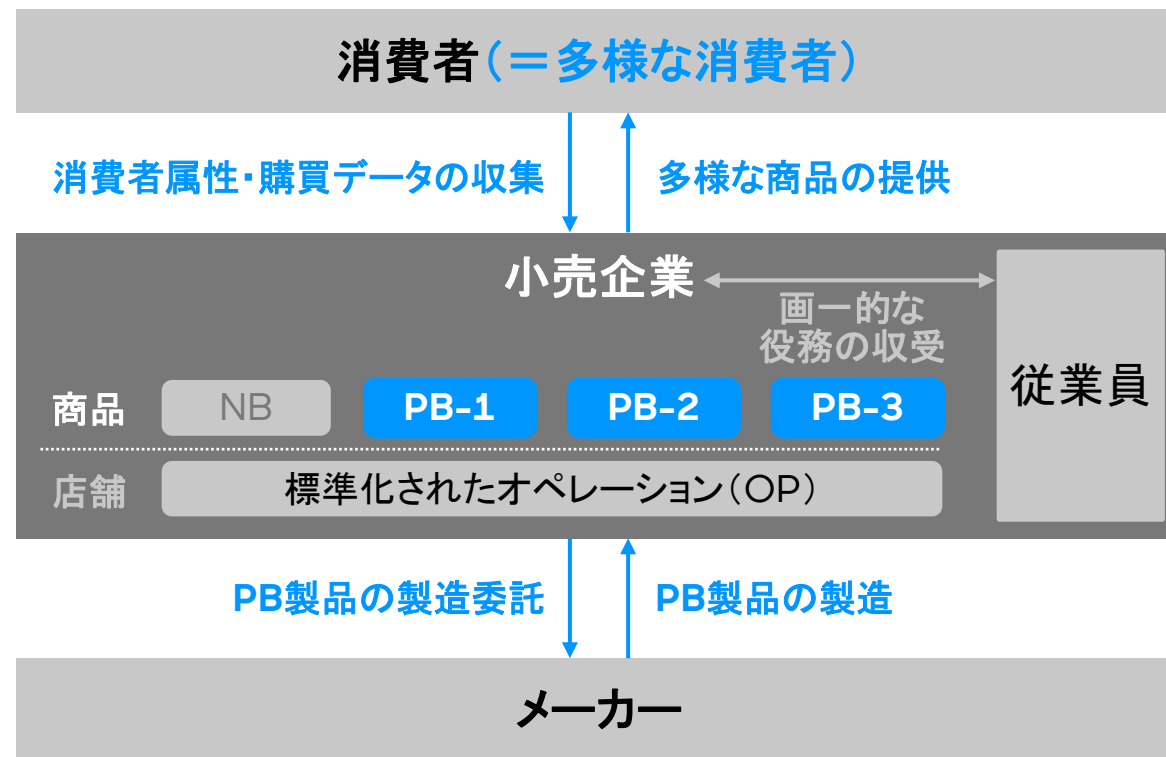
メーカーと連携していくことで、消費者の多様な価値観に応える個性あるPBの開発が進展

サマリ

これまで

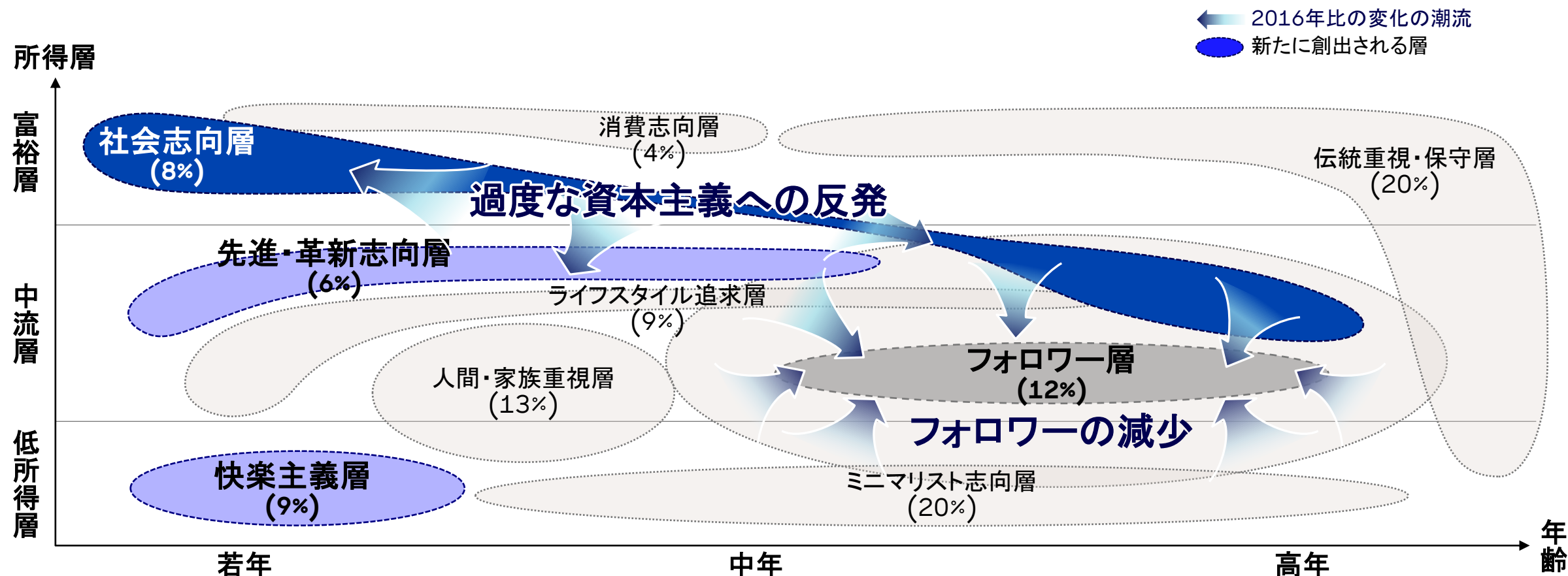


これから



弊社消費者分析ツール「RB Profiler」を用いた調査では、コロナ禍を経てフォロワー層が減少し、新たな消費者セグメントが多数出現

国内消費者セグメント（2021年、カッコ内は各セグメントが占める割合）



フォロワー層の減少と価値観の多様化は今後更に加速する見通し

各消費者セグメントの人口構成比(2015年、2021年、2030年予測)

消費者セグメント	人口構成比の変化		2030年予測	
	2015年	2021年		
人間・家族重視層	7~10%	13%	→ 12%程度	・ COVID-19を機に一時増加も、長期的には横ばい
ミニマリスト層	15%程度	20%	→ 20-25%	・ 節約志向の高まり、Z世代の流入により増加傾向(コロナ禍、トレンドが前倒しで発生)
ライフスタイル追求層	6~8%	8%	→ 10-15%	・ Z世代の一部流入と共に増加
社会志向層	N/A	8%	→ 10-15%	・ サステナ志向の高まりにより全体として増加、加えて多くのZ世代が流入
先進・革新志向層	N/A	6%	→ 10-15%	・ テクノロジー志向の高まりにより全体として増加、加えて多くのZ世代が流入
伝統重視・保守層	10~15%	20%	→ 10%程度	・ 層内のボリュームゾーンである団塊の世代が老化に伴い徐々に消費市場から退却し、減少
消費志向層	~5%	4%	→ 5%程度	・ 安全・安定、節約志向の高まりにより他層に流出する一方、Z世代が一部流入
快楽主義層	N/A	9%	→ 10-15%	・ 勤労意欲の低下、娯楽の多様化に伴い、全体として増加、加えて多くのZ世代が流入
フォロワー層	45~60%	12%	↓ 0%程度	・ 価値観の多様化により大幅に減少、2030年時点では消滅

(参考)2021年3月時点の各消費者セグメントの特徴一覧

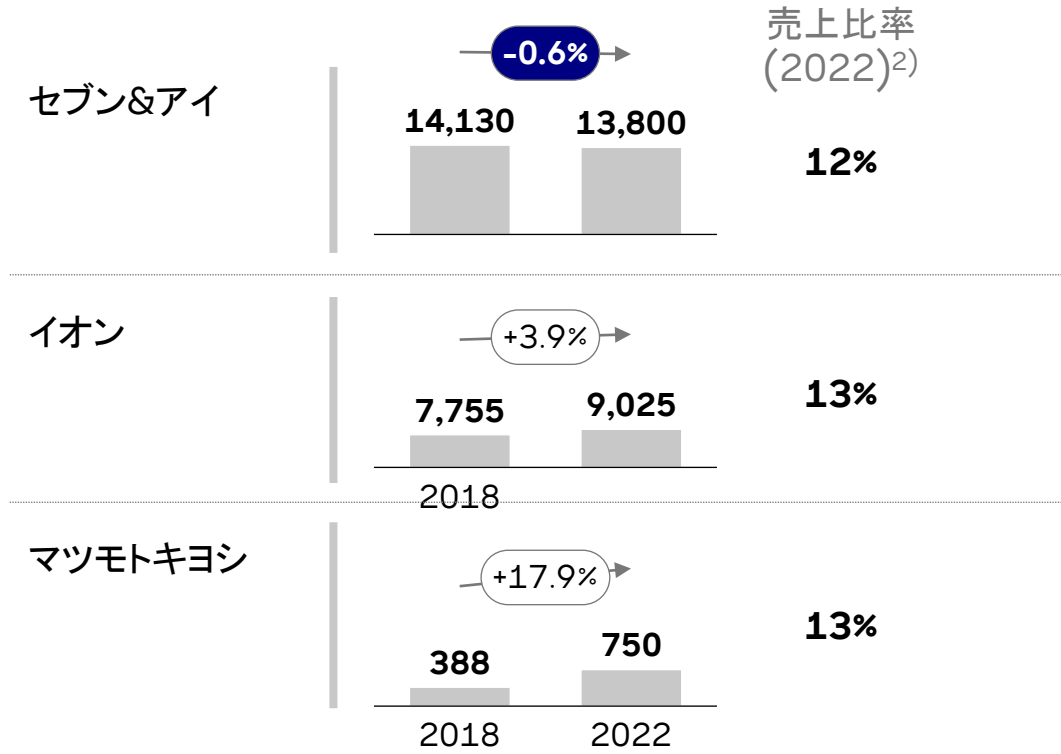
消費者セグメント	年齢構成					平均世帯年収	買い方・暮らし方	消費・生活の場	
	10代	20代	30代	40代	50代				
人間・家族重視層						平均的 ¥¥¥	610万円	教育にはお金をかけるが、基本的に堅実・シンプルで、家族や友人との時間を大切にする	・ スーパーマーケットやショッピングセンター ・ 自宅からのアクセスを重視
ミニマリスト志向層						低め ¥	562万円	節約・倹約を徹底。ライフスタイルがシンプルで、必要最低限のものしかお金をかけない	・ スーパー、ドラッグストア等必需品に関連した店舗
ライフスタイル追求層						平均的 ¥¥¥	612万円	メリハリ消費、こだわり消費を徹底。受動的にモノを買うことは無く、常に能動的	・ コンビニ、EC、ショッピングセンター等利便性を重視して選択
社会志向層				二極化		やや高め ¥¥¥¥	626万円	消費のシーンや選ぶ理由に拘った消費(エシカル消費やシェア消費)等が多い。消費性向は低い	・ 商店街の中にあるような地域密着型の店舗での購入割合が高い
先進・革新志向層			平均年齢が最も低い			平均的 ¥¥¥	618万円	デジタル世代で、スマホ経由の消費が殆ど。消費の際、SNSやシェアリングエコノミー等を積極的に活用	・ ECの利用を積極的に行う ・ フードデリバリーの利用者も多い
伝統重視・保守層						高め ¥¥¥¥¥	636万円	従来型の買い物概念を比較的継承。高齢者は宅配サービスを頻繁に利用	・ 都市店から郊外店まで幅広く利用
消費志向層						高所得 ¥¥¥¥¥¥	747万円	ラグジュアリーブランド物等、自己顕示消費が特徴。消費性向が高い	・ 路面店や百貨店の利用割合が高い
快楽主義層						やや低め ¥¥	606万円	無鉄砲な消費が特徴。消費の際はコストパフォーマンスを重視	・ 都市店から郊外店まで幅広く利用
フォロアー層						やや低め ¥¥	605万円	周りに流されやすく価値観に軸がない。消費時の拘りも希薄	・ 都市店から郊外店まで幅広く利用するが、EC利用は少なく実店舗派

国内小売企業のPBは、多様化しゆく消費者の価値観に十分に対応しきれていない

国内小売企業のPBに関する取組み

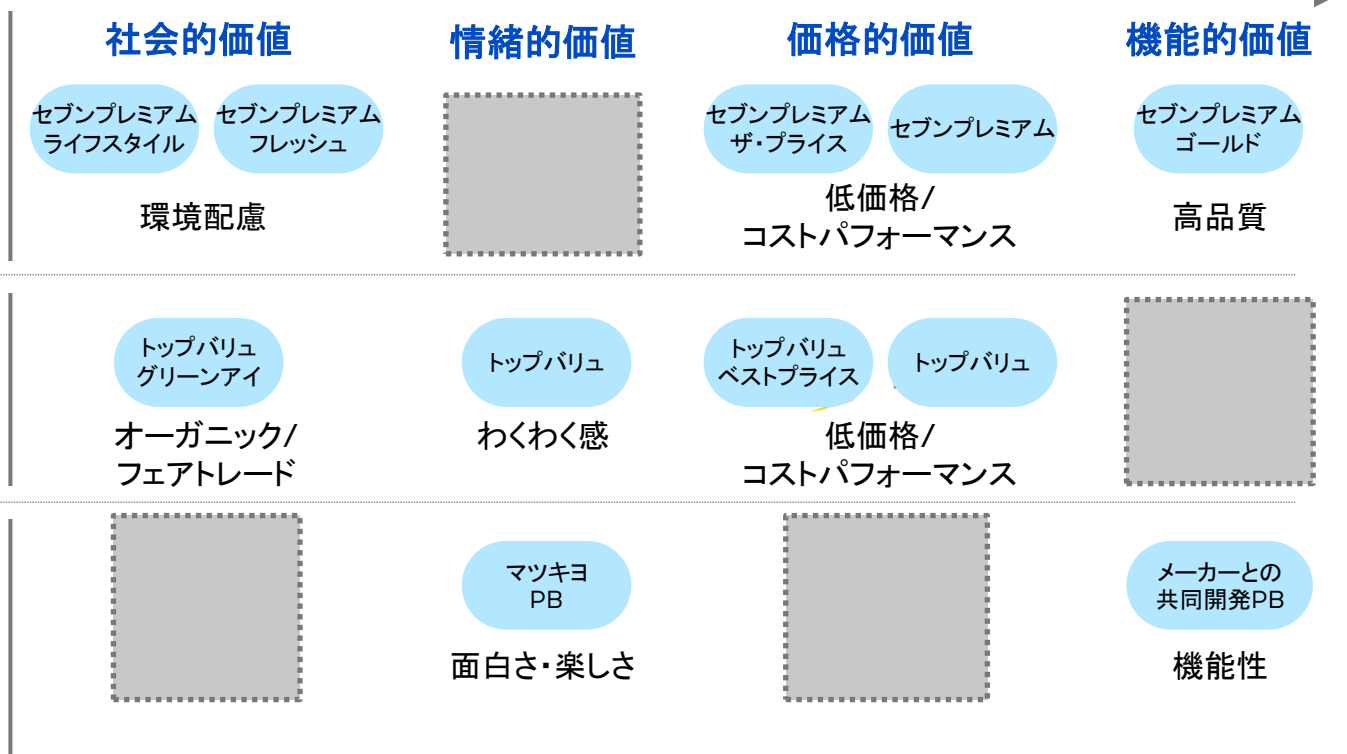
国内主要3社のPB売上[億円]¹⁾

PB売上比率は10%台と低く、一部ではPB売上高が減少



各社PBの訴求価値³⁾

: 欠落領域



1) マツモトキヨシはマツキヨココカラ&カンパニーへの統合後も単体数値、2) セブン&アイホールディングス/イオンのPB売上比率は、それぞれセブンプレミアム・トップバリュの売上高を各社の小売セグメント売上高で割り戻して算出

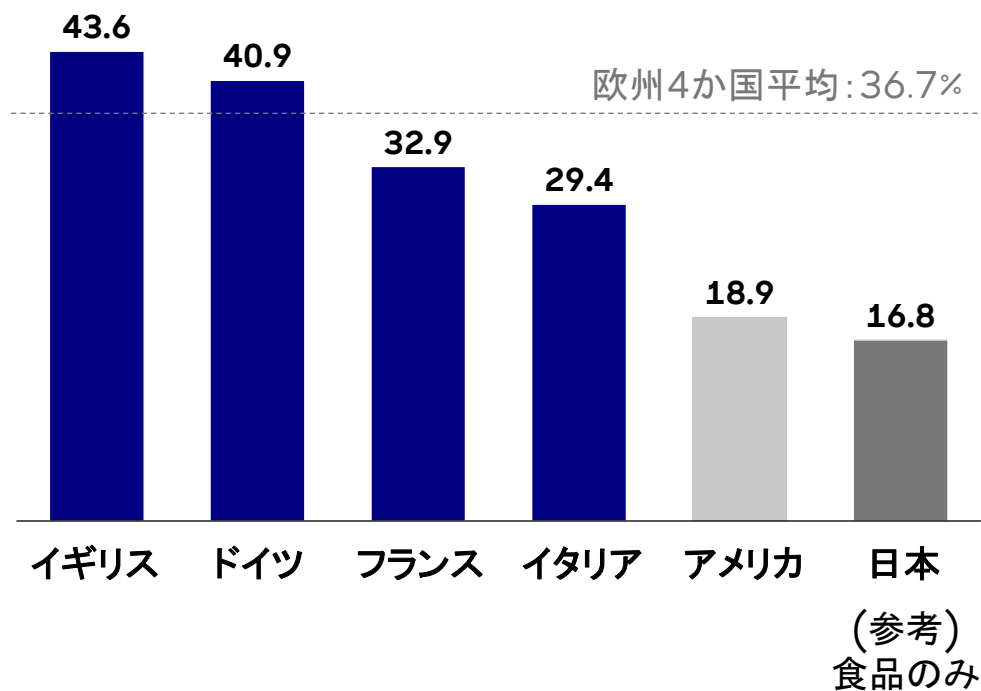
3) 各社公開情報に基づき、弊社にて独自に提供価値をマッピング

欧州小売のPBシェアは日本の1.7-2.9倍。社会/情緒/価格/機能的価値いずれの消費者ニーズにも対応

欧州小売企業のPBに関する取り組み

各国小売市場におけるPBシェア¹⁾[%]

欧州各国のPBシェアは日本の1.7~2.9倍



欧州各社PBの訴求価値²⁾

	社会的価値	情緒的価値	価格価値	機能的価値
Carrefour (仏)	BIO オーガニック Qualite フェアトレード	Selection ハレ消費 Reflets de France 地産地消	Simple 低価格	VEGGIE ベジタリアン向け
Coop Italian Food (伊)	Origine オーガニック vivi verde フェアトレード	Solidal トレーサビリティ fiorfiore グルメへのこだわり	coop ベーシック品	Bebe.si 健康機能商品 crescen do 新生児向け

1) 欧州、日本は2023年10月における直近値、米国は2022年通期の値、2) 各社公開情報に基づき、弊社にて独自に提供価値をマッピング

さらに、TESCOは店毎に消費者セグメントの構成を特定し、豊富なPBラインナップの棚割りを個店毎にカスタマイズ

TESCO(英)によるPBの展開事例

PB展開の概要(2023年度)

PB商品数 | **5,797 SKU**

SKU構成比 | **26%**

カテゴリ別PBの品揃え [SKU]



商品の配荷方法

商品属性の付与

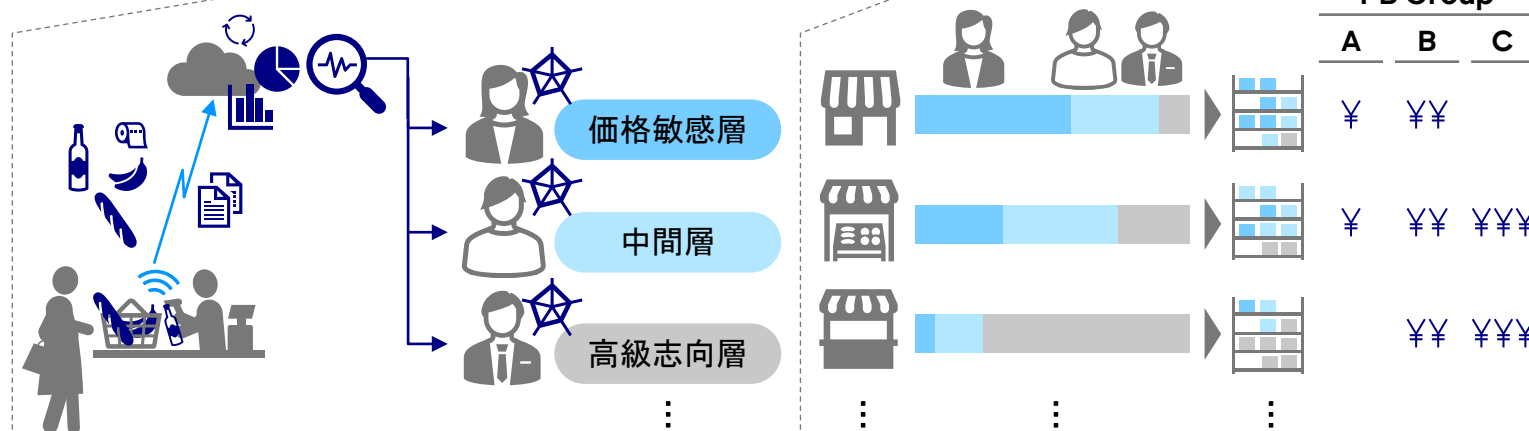
- ・「健康に良い商品」、「調理が簡単な商品」等の属性分類を作成
- ・売れ筋商品に单品ごと属性分類を付与

消費者のライフスタイルを類推

- ・ **ID-POSデータ**から、属性別の購買動向を分析し、**消費者セグメントを定義・特定**

棚割り作成

- ・ 店舗毎に消費者のセグメント構成を分析
- ・ 分析結果に応じ、**配荷するPBの価格帯、カテゴリ等を調整**

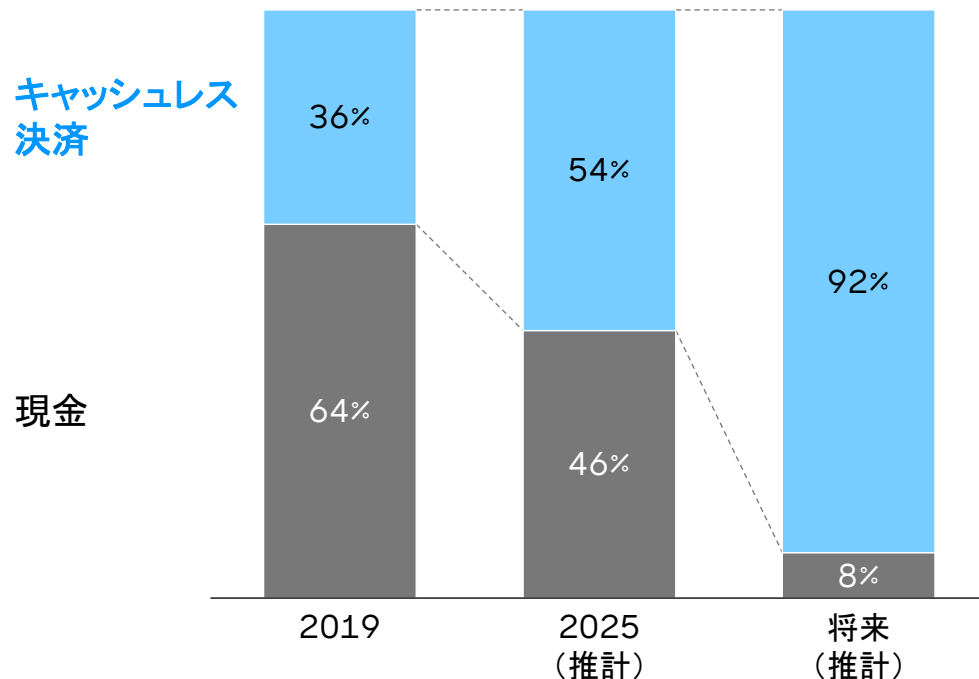


キャッシュレス決済の普及を追い風に、小売企業自身が消費者属性データと購買データを紐づける形で蓄積・活用することが可能に

キャッシュレス決済の普及に伴う消費者属性/購買データ活用可能性の広がり

国内民間最終消費支出の決済手段別内訳¹⁾ [兆円]

キャッシュレス決済比率は継続的に上昇する見込み



小売企業にとっての意味合い

キャッシュレス決済対応を進めるなかで、サードパーティではなく自社で消費者属性・購買データを収集・蓄積（ファーストパーティ化）

登録された消費者属性データは購買データとの紐づけが可能

 : 取得可能データ

決済手段		販促	閲覧・検討	販売
リアル店舗	EC決済	✓ リワードプログラムへの反応	✓ 閲覧履歴	✓ 購買履歴
	ハウスカード			
	店内利用型アプリ ²⁾		✓ 店内回遊履歴	

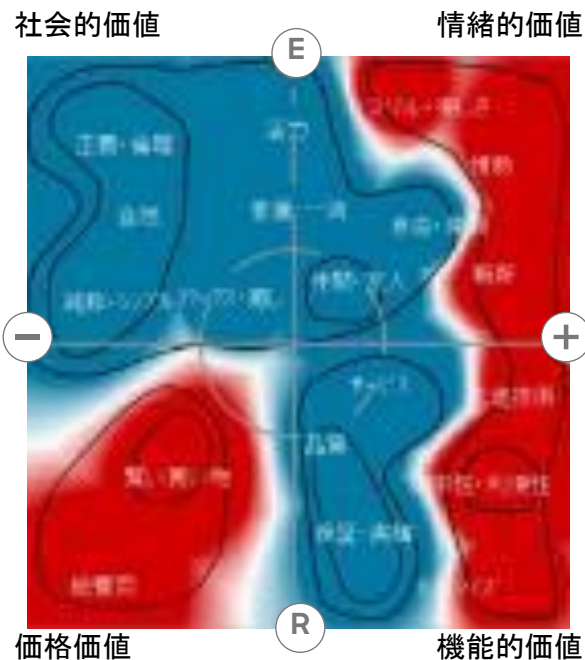
1) 銀行振込・口座振替を除く。キャッシュレス決済（クレジット・デビットカード、電子マネー、コード決済）の割合は政府目標値より算出; 2) セルフスキャン履歴やビーコン端末からの位置情報取得を想定

取得したデータから価値観ベースで消費者をセグメント化し、商品強化、最適なチャネル・プロモーション選択や競合ブランドへの対策に活用することが有用

消費者プロファイリング(イメージ)

志向
高 ← → 低

社会志向層の価値観



本セグメントの特徴

価値観

- 「フェア・透明」「自然」「シンプル・ピュア」「品質・サービス」等の志向が極めて高い一方、価格価値への志向は相対的に低い
- エシカル消費、シェア消費等に代表されるように、**選ぶ理由に拘った消費活動**を行う
- 他の消費者セグメントと比べて、消費性向(購買単価)は低い

購買行動

- 商店街の中にあるような地域密着型店舗で購入する割合が高い傾向があり、**消費シーンへの拘りが強い**
- オンライン販促への反応率は低い、**店頭でのイベント販促には高い反応**を示す
- ブランドスイッチは起こりづらい一方、**商品リニューアルに伴う購入離反も起きづらい**

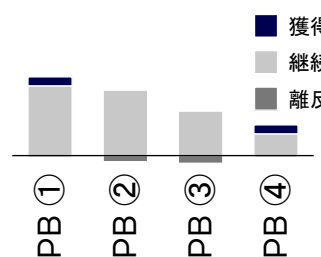


全体構成比
X%

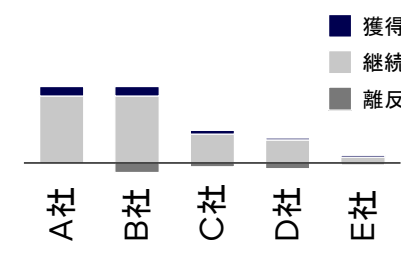


購買単価
XX円

よく購入するPB



よく利用するスーパーチェーン



この取組みの延長として、製品開発における最新トレンドへの対応や新たな需要創造といったメーカー機能にも派生可能

小売発PBは、消費者の価値観多様化への適応を遂げることで、更なる市場シェアの拡大が可能

小売企業が取るべきアクション

1 価値観ベースでの消費者理解の深化並びに活用に向けたスキームを導入すべき

- ・ 消費者セグメントとその詳細な特性を把握するためのインテリジェンス機能の保持・強化
- ・ 消費者インサイトの活用(商品、チャネル、プロモーション、価格)に向けた権限及びプロセスの設計
- ・ さらに、製品開発における最新トレンドへの対応や新たな需要創造といった、従来大手メーカーが担ってきた消費者市場への「プロデュース機能」を具備

2 サードパーティに頼らないデータ収集・分析基盤を構築すべき (ファーストパーティ化)

- ・ 消費者理解のために必要なデータ要件の定義
- ・ 自前のオンラインチャネル/決済手段の強化を通じ、消費者属性データと購買データとを紐づけて収集・蓄積

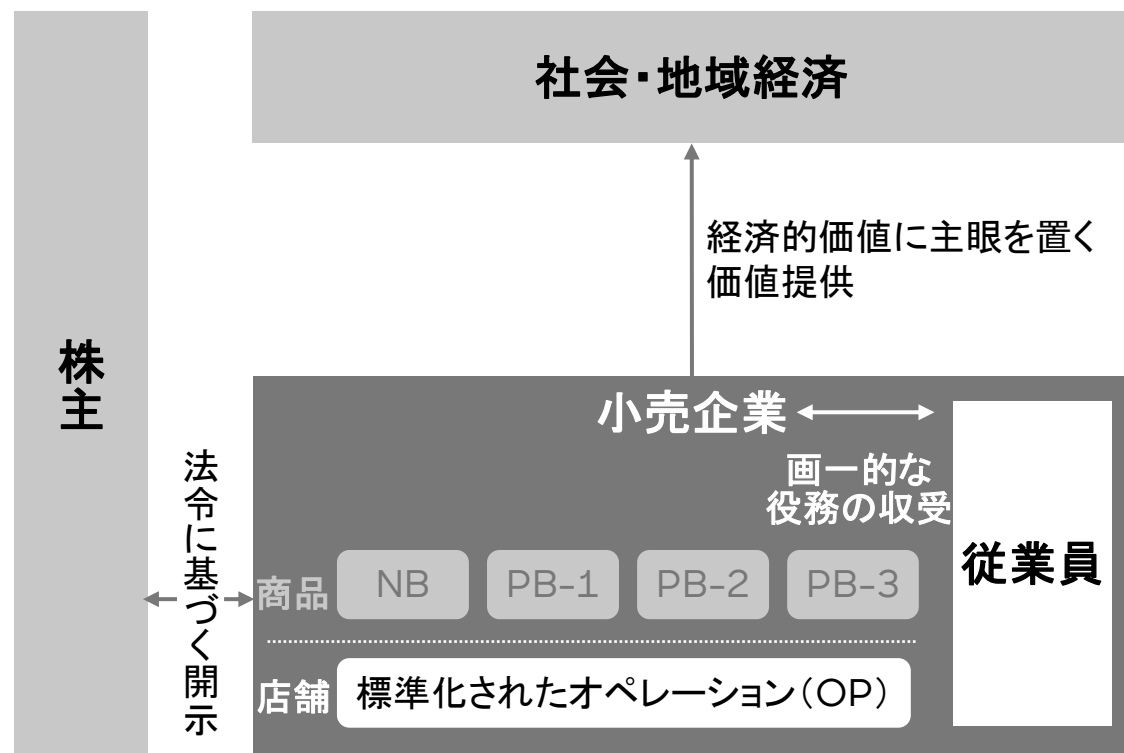


B-2. 店舗オペレーションがメリハリ化する

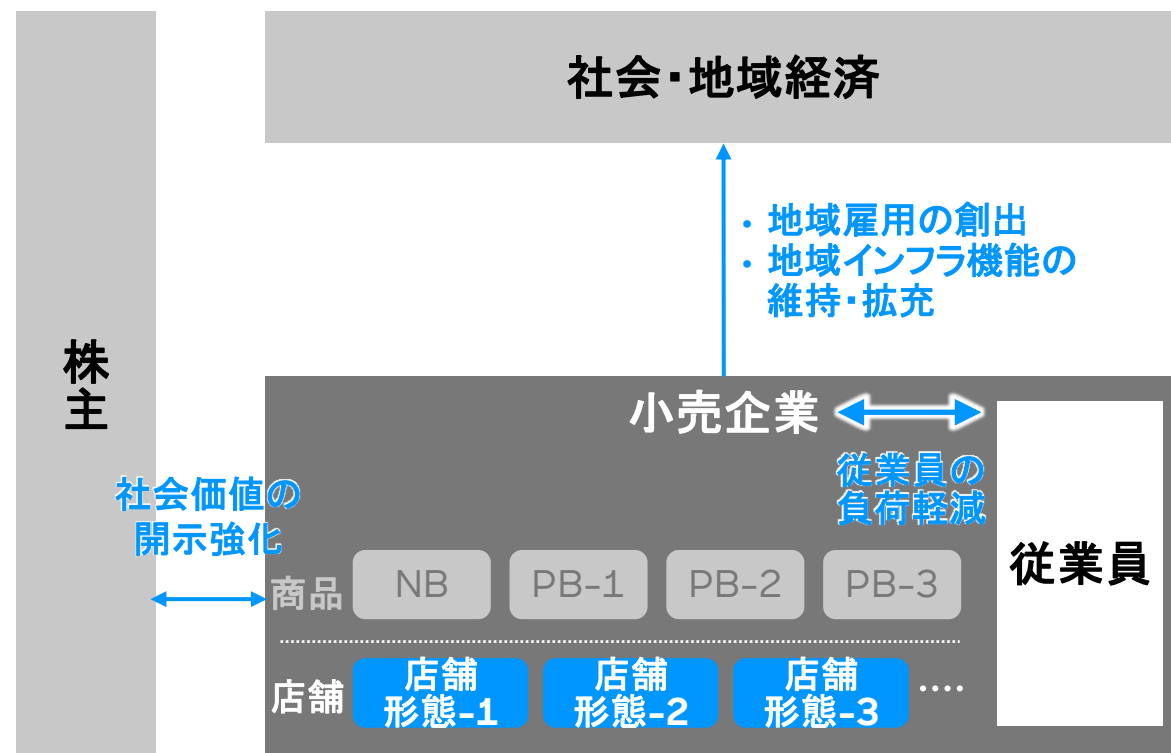
商材や消費者・エリア特性に鑑み、接客サービスを中心に店舗形態が多様化し、自社店舗群の経済価値/社会価値双方が向上

サマリ

これまで



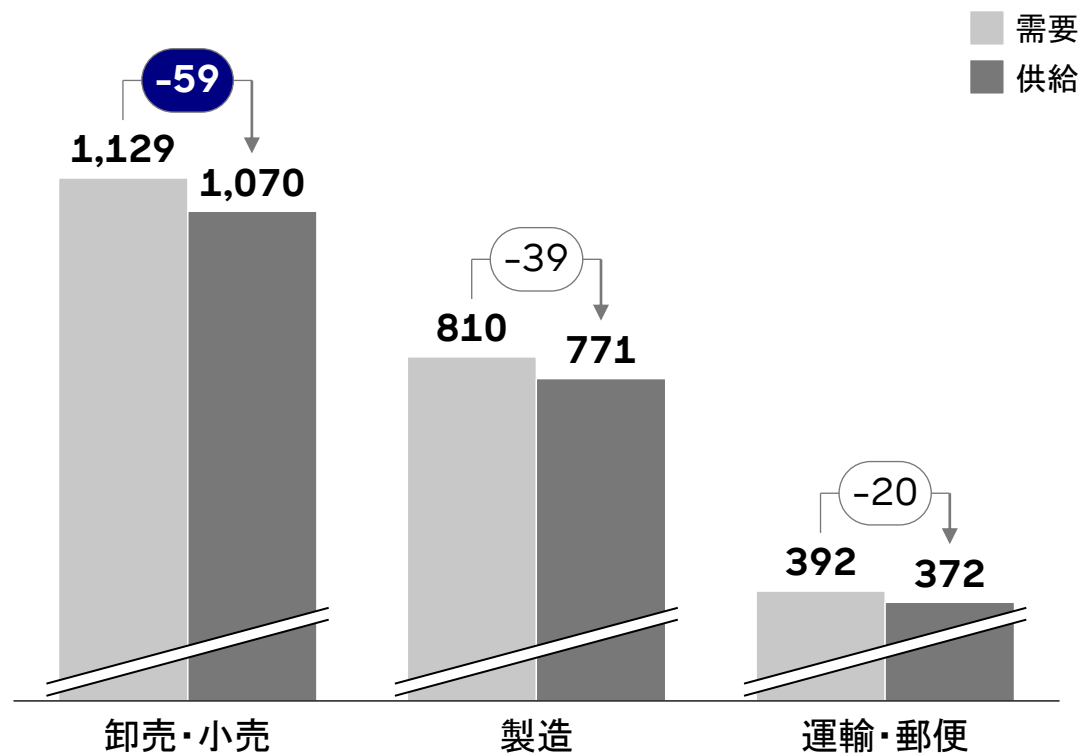
これから



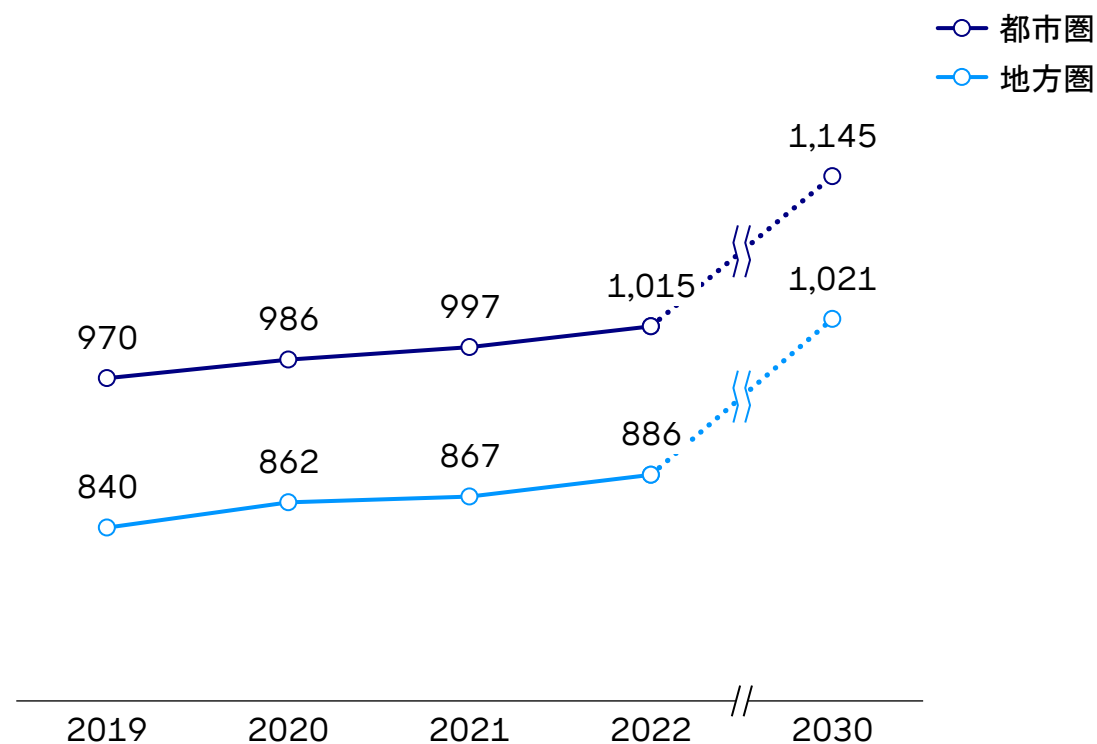
人手不足と人件費単価の上昇が今後更に深刻化

小売業界の事業環境見通し

主要産業別の労働需給(2030年) [万人]



小売業のパートアルバイト募集における時給¹⁾²⁾ [円]



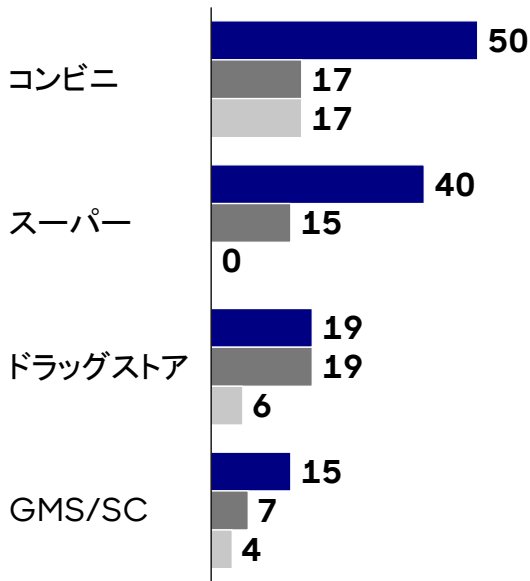
1) スーパーマーケット業態における値、2) 2030年の値は推計値

斯様な状況下で、小売各社は省人化の取組みを積極的に推進

店舗業務における省人化の取組み

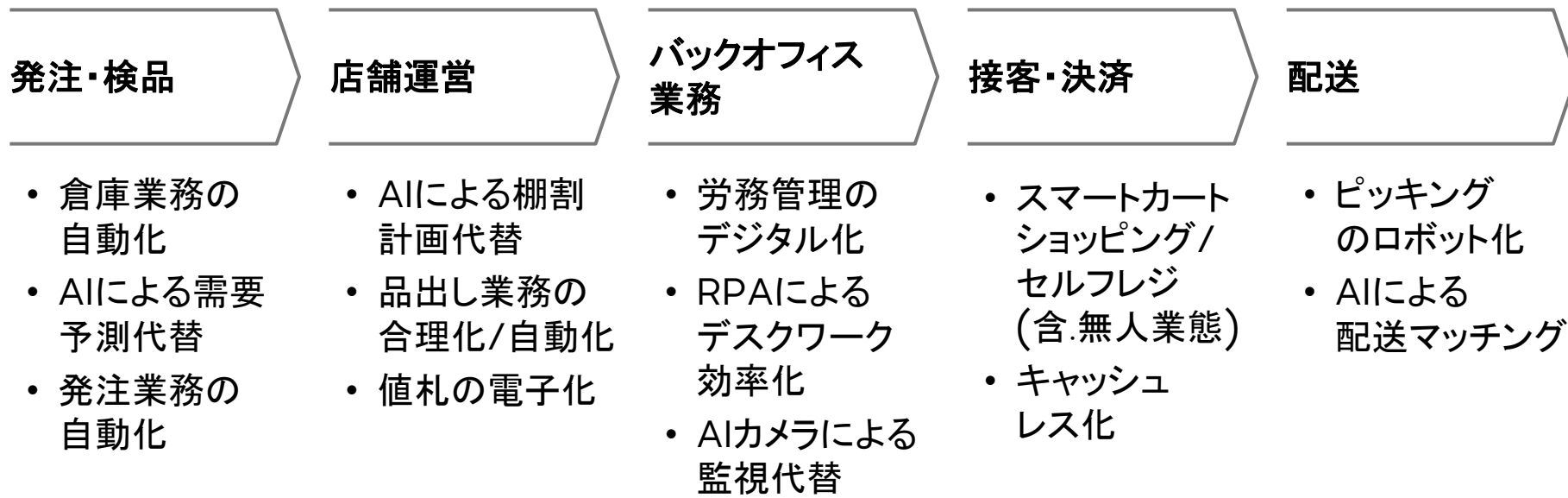
業態別の取組み状況

課題への対応策として特に強化している取組みの回答率[%]
(複数回答、2022年)



省人化に係る取組み

■ 省人化のためのDX ■ 業務量・プロセスの見直し ■ 顧客体験のDX



省人化を進める際は、業務を削減/自動化する視点と店舗毎にオペレーションを最適化する視点との使い分けが必要

省人化の具体例

削減/自動化（日本・トライアル）

スマートカート導入によるレジ業務の削減

- カートに付いたスキャナで商品バーコードを読み取らせ、付属タブレットで決済することで、レジ清算が不要
- タブレットがカゴ内の商品に応じておすすめ商品をレコメンド

補充指示/値下げの自動化

- カメラで商品棚をモニタリングし売れ行きを確認。AIの判断で、商品補充・配送の指示を自動化
- 生鮮品については、売れ行きと過去データを踏まえ、AIが自動的に値下げを実施



店舗特性に応じた最適化（カナダ・Aisle24）

一般消費者向け店舗

- 一般消費者が来店する店舗では、ランダムな売れ行きが想定されるため、頻繁な在庫補充と毎週の在庫調整を実施

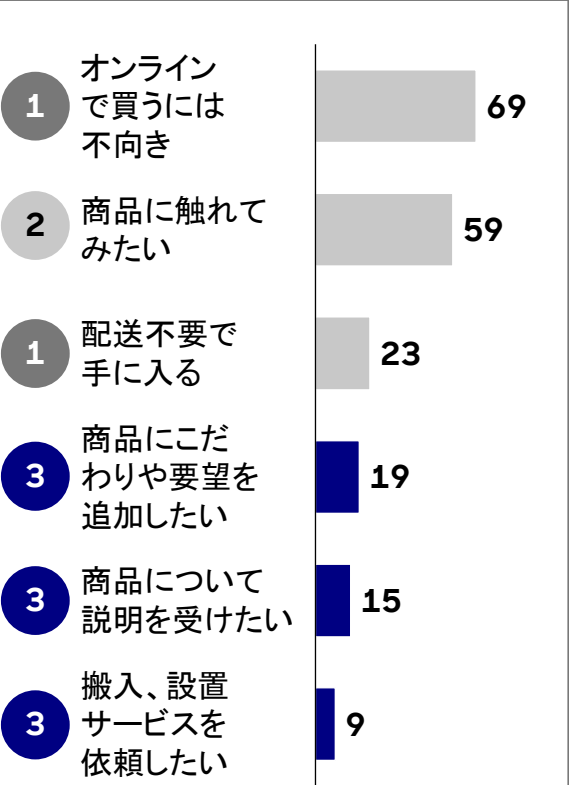
集合住宅住民専用店舗

- 居住者のみアクセス可能な店舗では、固定的な消費者ニーズに向けた特定商品に絞り込みが出来るため、最低限（週3回程度）の在庫補充に限定

特に、接客サービスの充実度は重要な来店動機になり得るため、店舗特性に応じて人員リソースを確保すべき

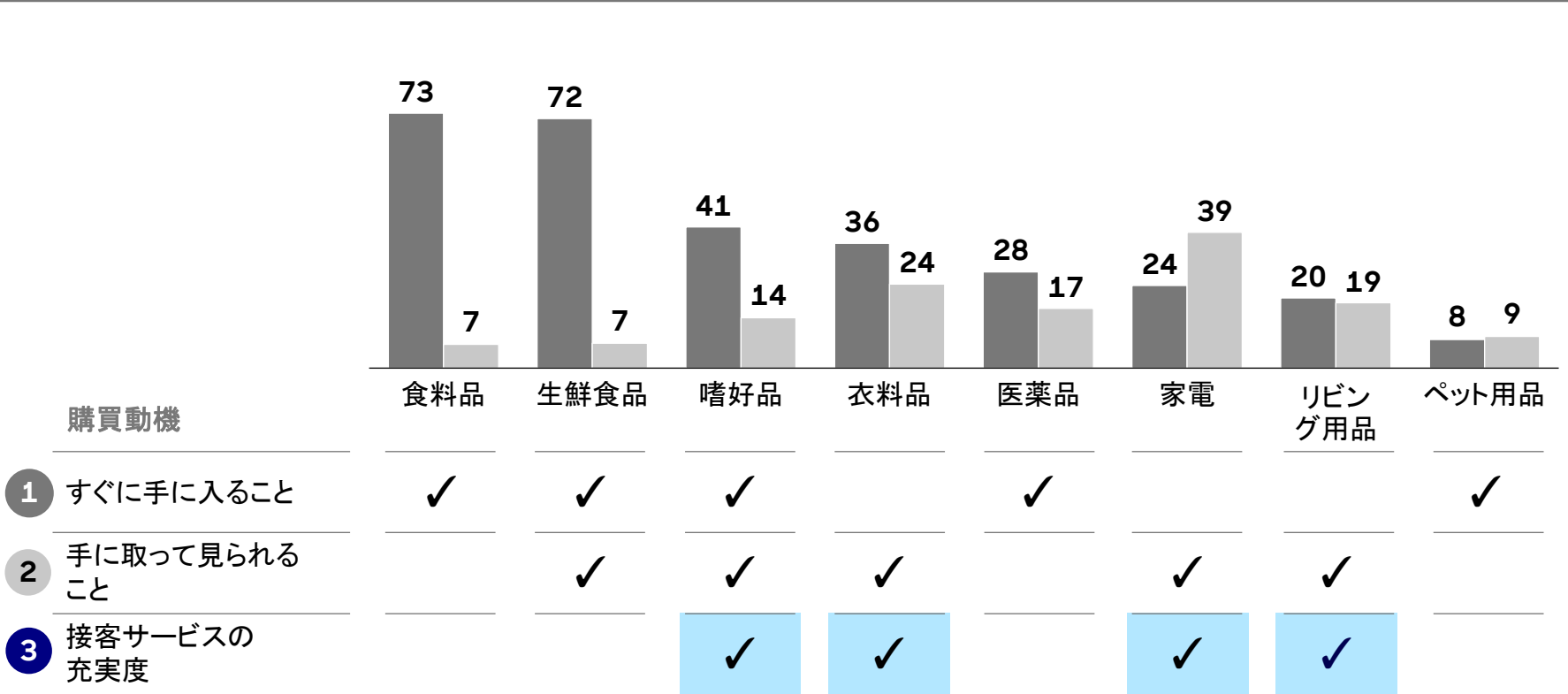
リアル店舗における来店動機/購買動機

店舗を利用する理由[%]



商材毎の店舗/EC利用動機(2023年) [%] 1)

■ 店舗を利用したい ■ ECを利用したい



1) 「今後店舗/ECを利用したいと思う商品ジャンルを教えてください」との質問への回答率(複数回答、n=561)

具体的には、商材や消費者特性(エリア)に応じて、接客サービスにメリハリ付けを行うべき

接客サービスの類型仮説

想定される店舗立地

接客サービス充実度が重要な商材
例. 嗜好品/衣料品/家電/リビング用品

購買行動に費やす時間の
価値を高めたい消費者
例: 休日の家族連れ/学生
/退職済みの高齢者

- a 有人対応&個別対応あり
 - アドバイス型接客
 - デモンストレーション型接客

行楽地/高齢者密集地

購買行動に費やす時間を
節約したい消費者
例: 平日のビジネスマン/
主婦

- b 有人対応&個別対応なし
 - 照会型接客対応
 - 混雑時の優先対応サービス

オフィスエリア/交通要衝

すぐに手に入る/手に取って見れる事が重要な商材
例. 食料品/生鮮品/医薬品/ペット用品

- c 完全無人対応
 - セルフサービス
 - リモートによる接客・チャット対応

立地不問

画一的なチェーンストアモデルを脱却し、取り扱う商材と想定するコアな消費者属性に合わせたオペレーションモデルに

実際、消費者特性(エリア)によって接客サービスの充実度にメリハリ付けを行う企業や、完全無人化店舗を展開する企業も存在

消費者特性(エリア)及び商材に応じたオペレーションの変革事例

	消費者特性(エリア)によるメリハリ付け	完全無人化
企業(国)	Best Buy(アメリカ)	teguto...teo (ドイツ)
業態	家電量販店	ミニスーパー
接客サービスの 内容	a 郊外の大型体験型ストア - あらゆる家電製品の技術について精通したスタッフサービス (Geek Squad)を配備 - スポーツマシン／ゲーム等のデモンストレーション売り場を拡大し、演出スタッフの配置を強化 b 都心のコンパクト型デジタルファーストストア - 展示品をスキャンするだけでカウンターで商品受取りが可能 - 混雑時には仮想店舗のスタッフとライブ相談が可能	c あらゆる場所に出店可能な無人型店舗 - 完全無人化を遂げ、人口のきわめて少ない地方部にも出店。ドイツ内で20店舗以上を展開 - 50平米のスペース、食品/日用品中心に950点の品揃えを有し、地域のミニスーパー機能を果たす - 運搬可能で、電源をつなぐだけで稼働する店舗設備 - アプリ入店認証とカメラ監視でセキュリティ対策を図り、24時間営業を実現

斯様なオペレーション変革は、自社店舗群の経済価値/社会価値双方を引き上げることに繋がり得る

オペレーション変革による経済価値/社会価値への効果

オペレーション変革の意味合い	期待できる効果	
	経済価値	社会価値
a 有人対応&個別対応あり - 人員リソースを豊富に用いることで、サービスレベルを向上	・ 地域商圈における売上シェアの拡大	・ 地域雇用の創出
b 有人対応&個別対応なし - オペレーションの最適化により、労働力不足による機会損失を極小化	・ 都心店舗を中心とした、ドル箱店舗の創出	・ 従業員の負荷軽減
c 完全無人対応 - オペレーションの簡素化により、損益分岐点を引き下げ	・ 既存店舗の収益性向上 ・ 過疎地域・工場・オフィス・集合住宅等の従来出店が難しかった商圈への新規出店	・ 地域インフラ機能の維持・拡充

人手不足等の社会課題に対応しつつ、経済価値/社会価値双方を高めるためのオペレーション変革とその推進体制の構築が求められる

小売企業が取るべきアクション

1 消費者特性(エリア)及び商材に応じたオペレーションの変革を通じて、自社店舗群の経済価値/社会価値の双方を高めるべき

- ・ 接客オペレーションを中心とした、有人対応/無人化及び個別対応有無のメリハリ付け
(店舗ポートフォリオの構築・運用)
- ・ 社会価値については、定量指標を用いた地域社会や従業員に対する提供価値の測定およびステークホルダーコミュニケーションの実施

2 店舗オペレーション類型を軸とした組織体制(業態別組織)と経営管理手法を導入すべき

- ・ 地域又は機能別組織から業態別組織へシフト
- ・ 業態別特性に鑑みた経済価値/社会価値双方でのKPI体系の設計・運用

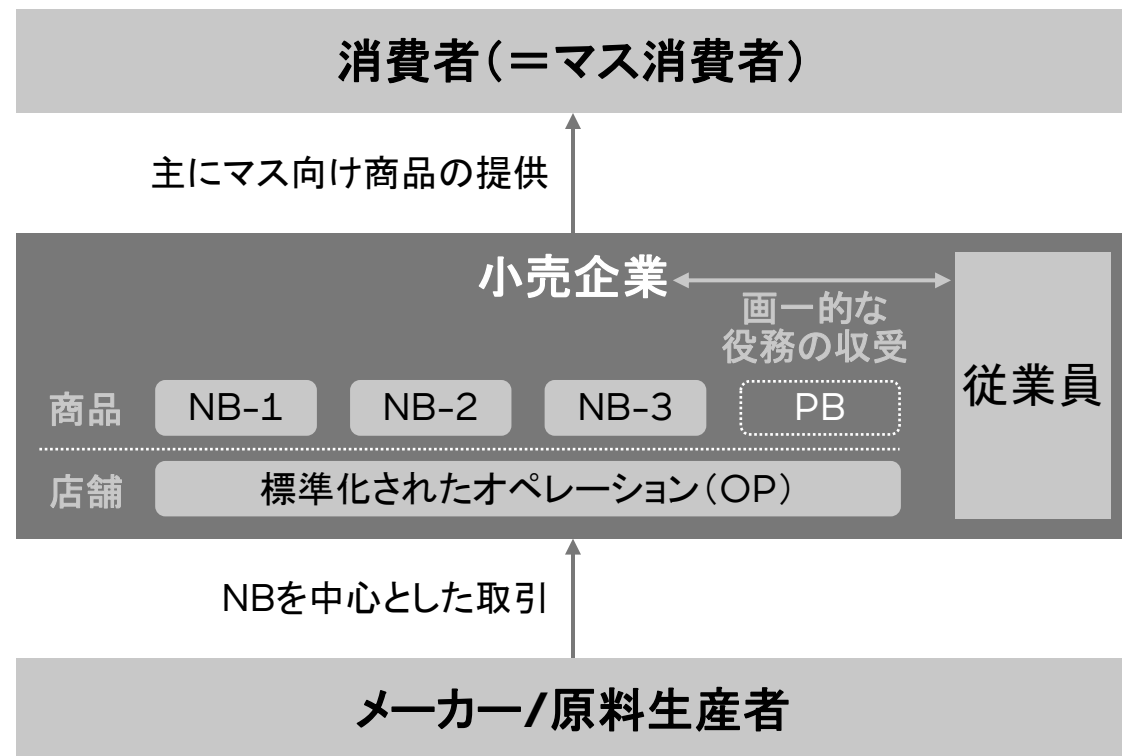


B-3. Secondhand Ecommerceが拡大する

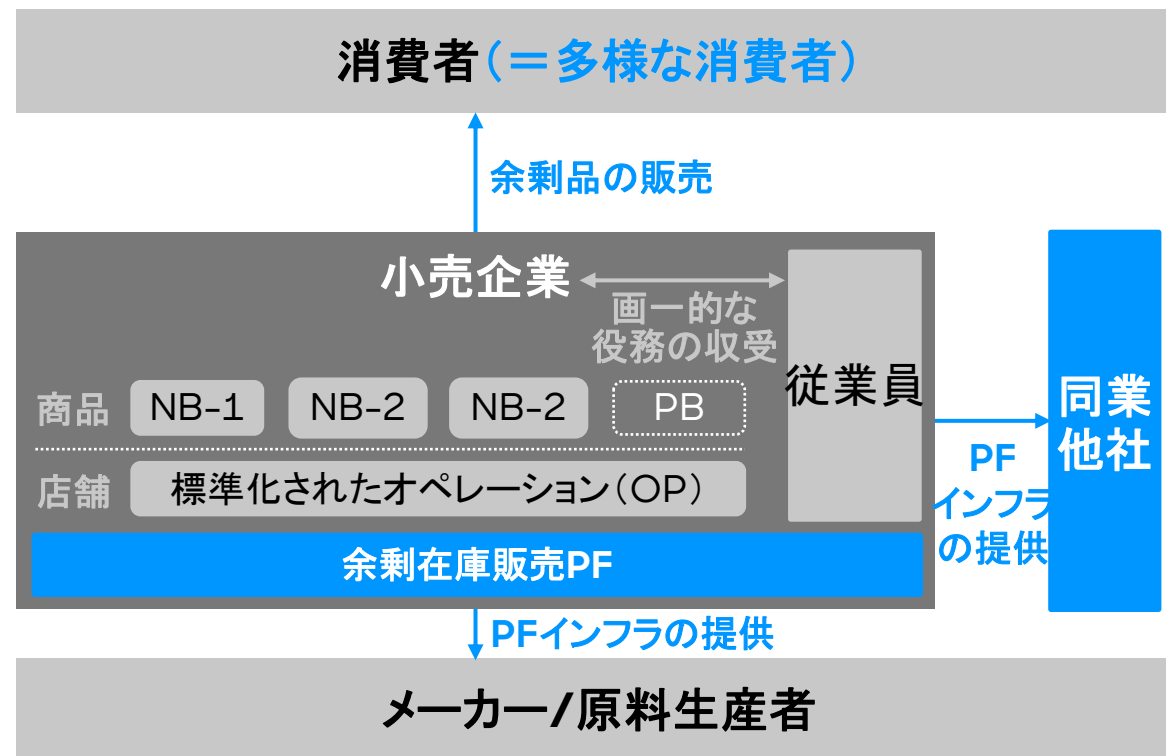
フードロス等の環境負荷軽減への取組み強化として、Secondhand Ecommerceが拡大

サマリ

これまで



これから



欧州を中心に、廃棄・ロスを削減する循環型経済の構築が進む

EUにおけるグリーンディール政策の内容とアクションプラン

欧州グリーンディール

欧州ではクライメットニュートラルを目的とした気候変動対策「グリーンディール」を発表

- ・ 欧州委員会により2019年12月に発表
- ・ 10年間で官民で最低120兆円を投資する計画

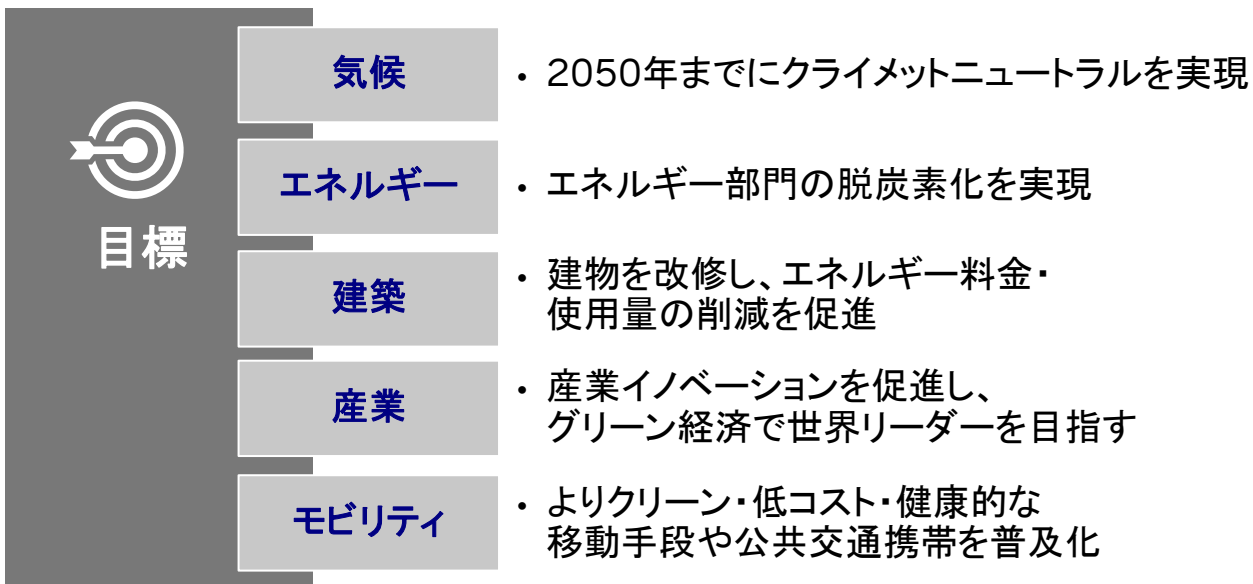
欧州グリーンディールを実現するための「新循環型経済アクションプラン」

EU全域で循環型経済を加速させるため、繊維業界等を重点分野とするアクションプランを発表

- ・ 欧州委員会により2020年3月に発表
- ・ 持続可能な製品をEUの規範にすること、消費者の「修理する権利」の強化、ごみ削減が主な柱
- ・ また、7つの業界を重点分野とし、循環型経済の実現に向けた取組みを加速

1. 電子機器・ICT
2. バッテリー・車
3. 包装
4. プラスチック

5. 繊維
6. 建築
7. 食



日本においても食品業界を中心に廃棄ロス規制が存在するが、グローバルの動きに鑑みると、
今後は他産業へと規制が強化されていく可能性が高い

規制強化の動き

日本での法規制（食品）

日本においては、現状食品産業に対して規制が存在

食品リサイクル法	施行日	2001年5月1日（2020年に改正）
	目的	・ 売れ残りや製造過程でのロスの削減 ・ 飼料・肥料としての再利用の促進
	内容	・ 年間100トン以上食品廃位物を排出する事業者は発生量等を報告する必要あり ・ 上記に違反した場合は罰則がある

削減推進法 食品ロス	施行日	2019年10月1日
	目的	・ まだ食べられる食品の廃棄を抑えるための社会的取り組みを強化する
	内容	・ 事業者に対する支援や調査研究が主 ・ 罰則等は存在しない

国内において
規制対象産業が
拡大していく可能性

グローバルでの規制例（アパレル）

先行する欧州ではアパレルの廃棄ロスに規制がかかる予定

施行時期	2026年 （中堅企業は2028年から）
対象国	EU加盟国
法案内容	売れ残りの衣類/履物の廃棄禁止 ・ 売れ残り商品を廃棄した事業者は廃棄数量と理由を毎年報告する義務が発生 ・ 対象は衣料、衣料付属品（アクセサリ等）、履物になる想定

“ 私たちの地球、私たちの健康、経済に非常に有害な「探って、作って、処分する」というモデルを終わらせる時が来ています ”

アレッサンドラ・モレッティ議員（当法案を提案）

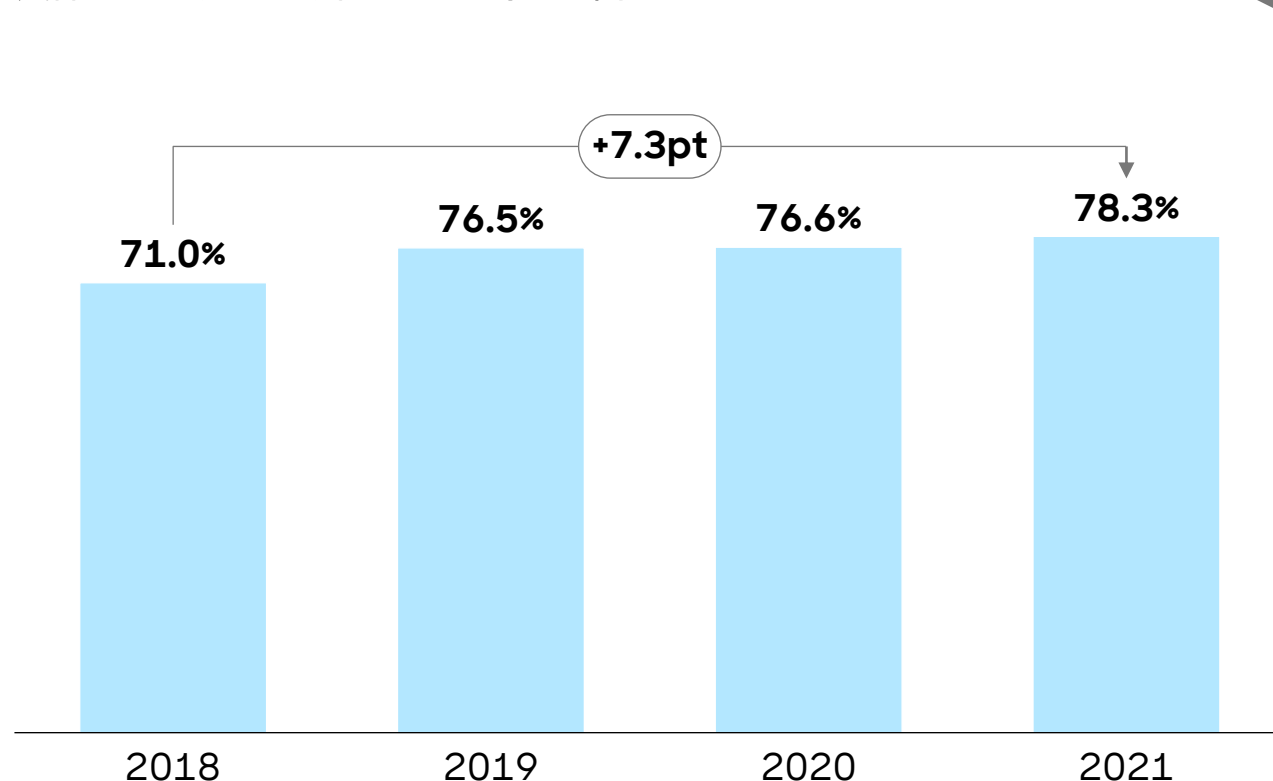


消費者の行動に目を向けると、実際に食品ロスを減らす動きが浸透し始めている

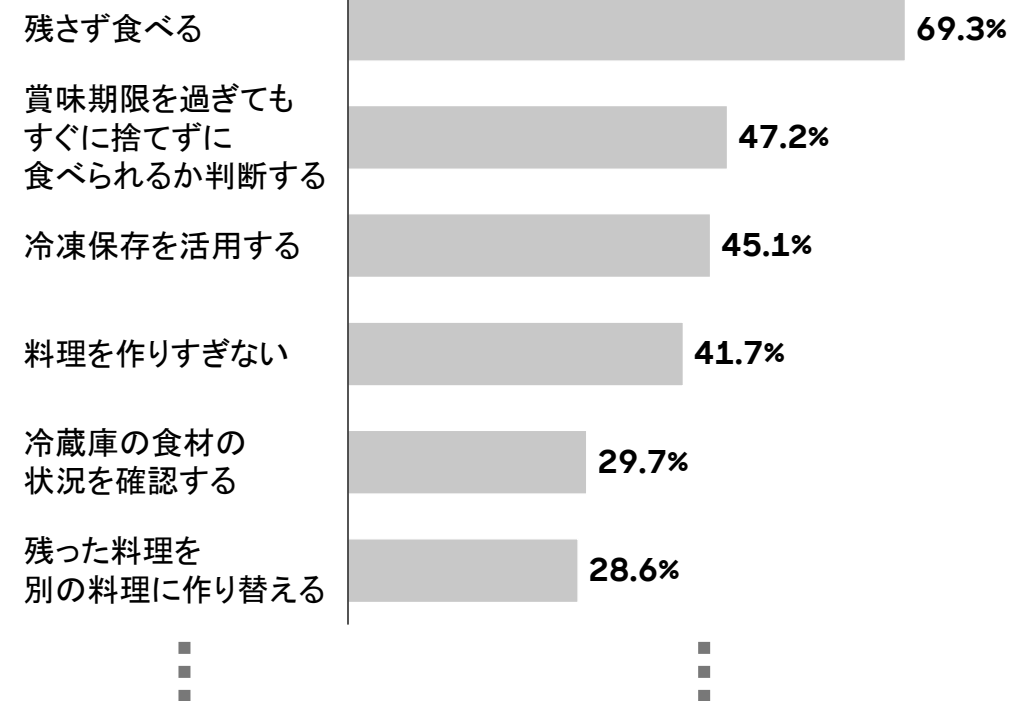
食品ロス問題を受けた消費行動の変化

食品ロス削減に取り組む人の割合

食品ロス削減に取り組む人の割合が高まっている



食品ロスを減らすための取組み(2021年実施)



加えて、ミニマリスト層の増加や実質賃金の低下により全体として消費抑制の動きが進む

消費行動の変化

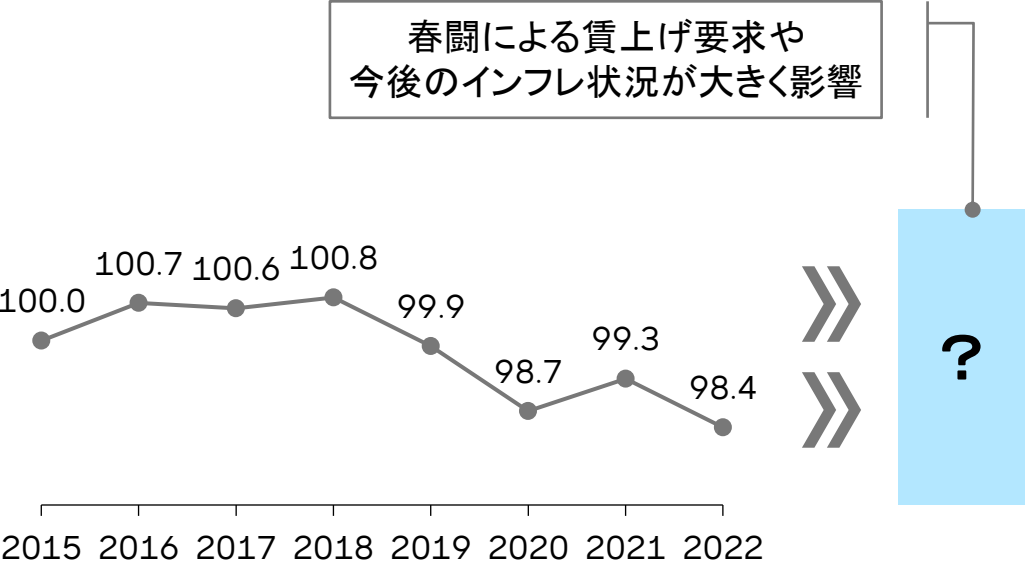
各消費者セグメントの人口構成比

節約志向の高まりやZ世代の流入によりミニマリスト層は増加する想定

消費者セグメント	2015年	2021年	2030年予測
人間・家族重視層	7~10%	13%	→ 12%程度
ミニマリスト層	15%程度	20%	➡ 20-25%
ライフスタイル追求層	6~8%	8%	➡ 10-15%
社会志向層	N/A	8%	➡ 10-15%
先進・革新志向層	N/A	6%	➡ 10-15%
伝統重視・保守層	10~15%	20%	➡ 10%程度
消費志向層	~5%	4%	→ 5%程度
快樂主義層	N/A	9%	➡ 10-15%
フォロワー層	45~60%	12%	↓ 0%程度

実質賃金指数¹⁾の推移

インフレによる物価上昇に加え、名目賃金の横ばい推移により、日本の実質賃金は直近4年でも減少傾向



1) 名目賃金に物価変動の影響を織り込んだ実質的な賃金の推移を示す値。2015年を基準年として計算

海外では、食品の廃棄・余剰商品について利活用する取組みが普及

先端事例（食品）

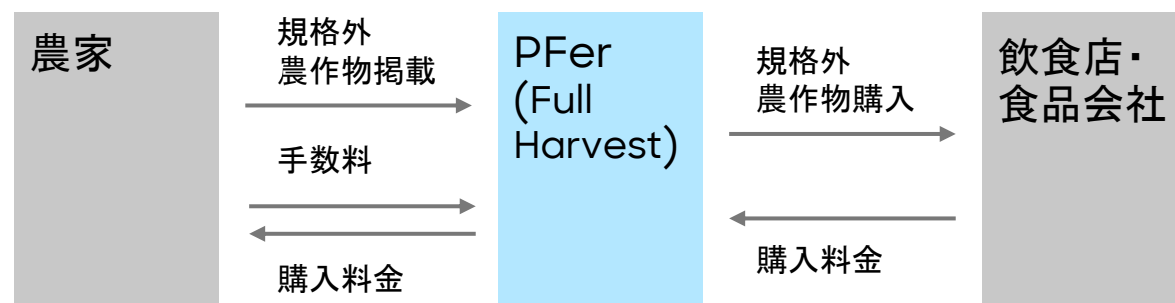
 : 取り組み企業の展開領域

廃棄商品の売買プラットフォーム

米Full Harvest社は見た目上の問題で廃棄される農作物に関し、生産者と飲食店・食品会社を繋ぐ、BtoBプラットフォーム事業を展開

- 品質には問題はないが、見た目の問題で廃棄となる規格外農作物が存在
- Full Harvest社は農家から規格外の農作物を安価で仕入れ、自社で展開するBtoBプラットフォーム上で飲食店・食品会社へ販売
- 飲食店・食品会社は規格外の農作物を割安で購入することが可能

ビジネスモデルイメージ

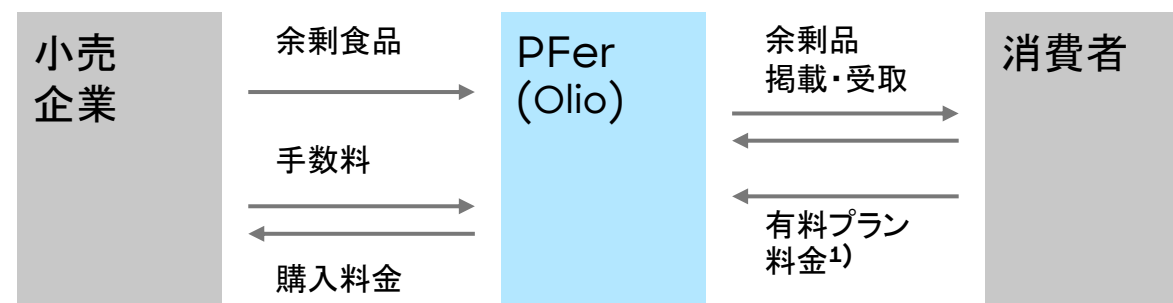


食品シェアリングプラットフォーム

英Olio社は地域の住民間で、期限内に食べることができない食品を譲り合える「食品シェアリング」のアプリを開発・運営

- 消費者自ら余った食品や日用品を出品し、それを近隣住民が受け取る
- Tesco等の小売企業ともパートナーシップを結んでおり、小売企業で余った商品も出品されている
- イギリスを中心に、シンガポールや南米含む560万人がアプリに登録しており、主なユーザーは25～44歳の女性

ビジネスモデルイメージ



1)現状は特別なプロフィールデザイン等のみだが、今後は拡張予定

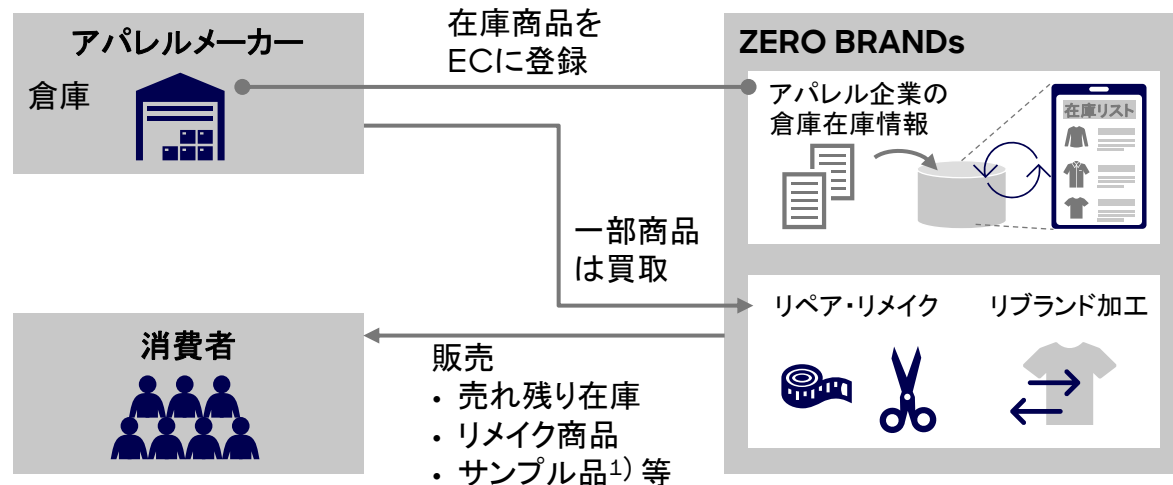
食品業界以外でも、アパレルや電子機器をはじめとして廃棄ロス削減のためのサービスが拡大

先端事例(アパレル、電子機器)

余剰在庫品のプラットフォーム(アパレル)

センコー(日)は、アパレル企業の余剰在庫品の、返品物流・再生加工・再販・リサイクルを行う静脈物流PF「ZERO BRANDs」を構築・運営

- ・国内アパレル業界の約14%の物流を担っており、現在は顧客のアイテムを中心にEC(ZERO BRANDs)を展開
- ・23年11月にグループ関係者向けのクローズサイトで開始しており、一般ユーザーに向けては2024年中にオープン予定

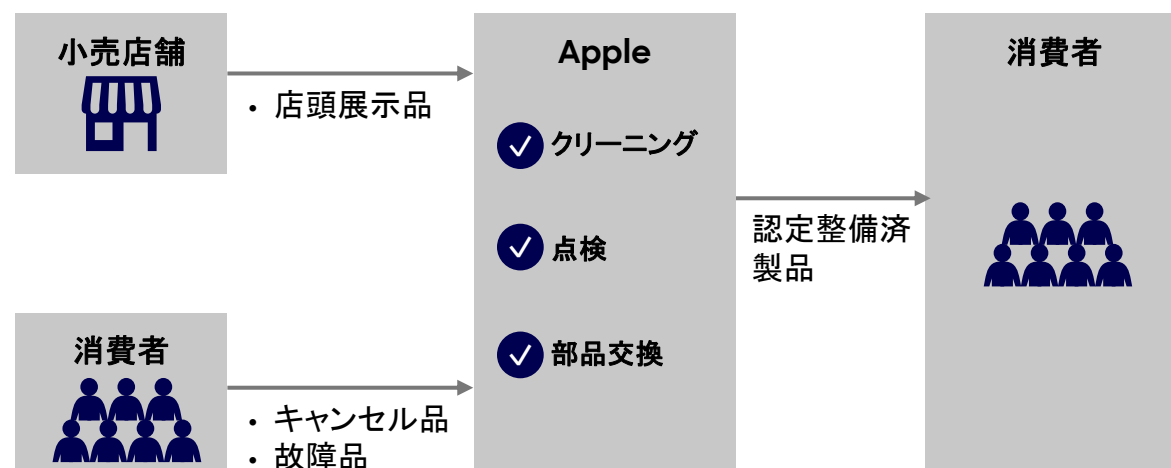


1) 不良個所があり市場に出回らずに廃棄される商品や、本生産に先行して製作されたが正規ラインナップとらなかった商品

認定整備済製品の販売(電子機器)

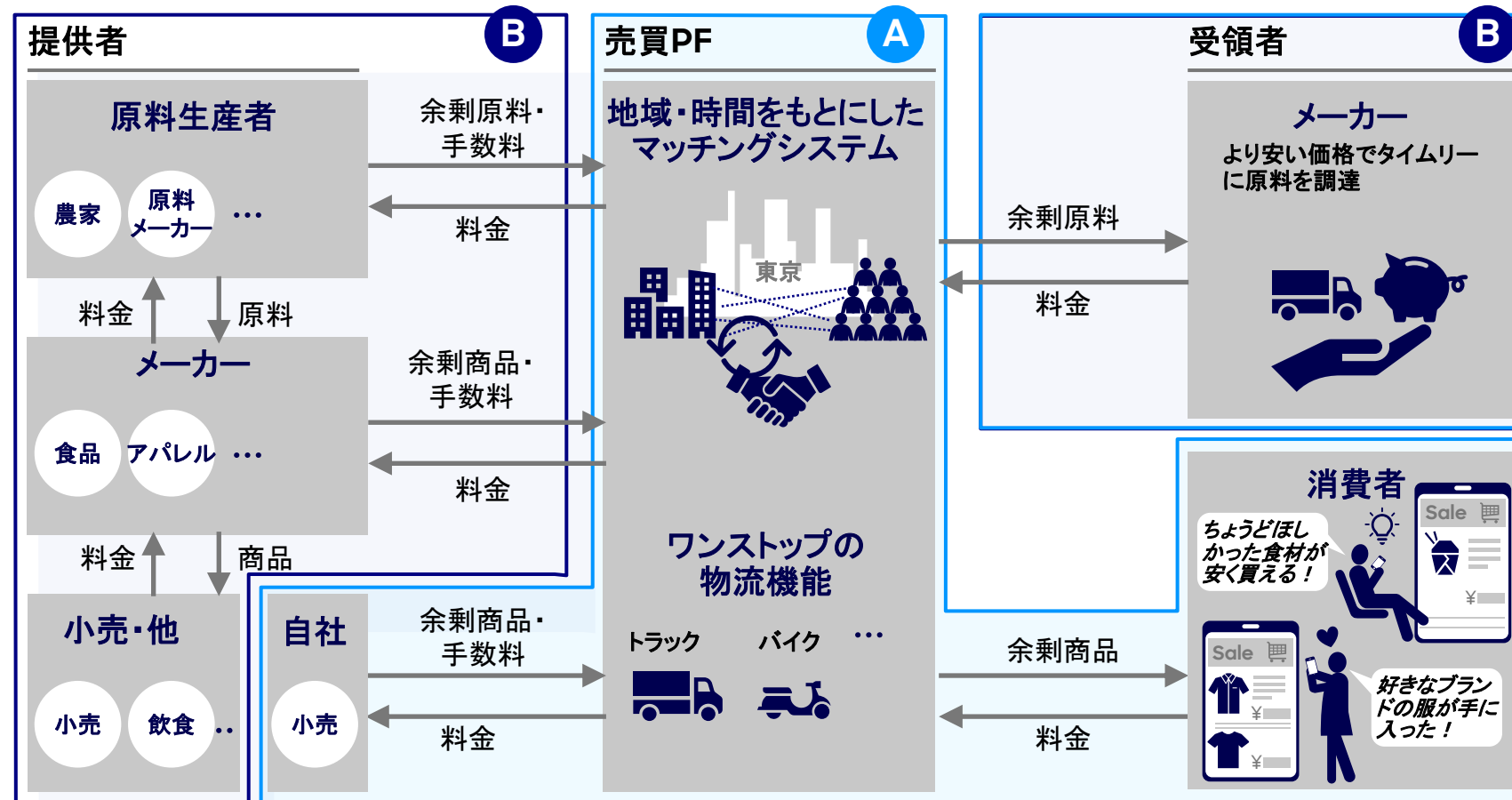
Apple(米)は、キャンセルや返品によって戻ってきた製品を修理し、認定整備品として自社ECにて安価に販売

- ・認定整備済製品は店頭展示品やキャンセル・返品された製品をAppleで点検・整備して再販する中古モデル
- ・機能は新品同様な一方、値段は最大15%オフで販売されている



近隣メーカーや小売、飲食店等をも巻き込んだ余剰在庫の売買プラットフォーム (Secondhand Ecommerce) が拡大していく可能性

ビジネスモデルイメージ



売買PFとしての必須要素

A 自社余剰在庫の販売

- 提供者と受領者とを繋ぐ **マッチングプラットフォーム**
- ロス削減に関心度の高い消費者を集める **接点**
- 余剰在庫を届ける **販売物流**
- アパレル品等の商材に応じたリペア・リメイクする **付加価値機能**

B 商・物流インフラの他社提供

- 提供者/受領者の双方における **参画プレイヤー**
- 他社の余剰品を引き取るための **静脈物流**

(参考) 中長期的にガソリンスタンド需要減少で低稼働となる流通インフラは、物流キャパシティ確保のための獲得対象として有望候補

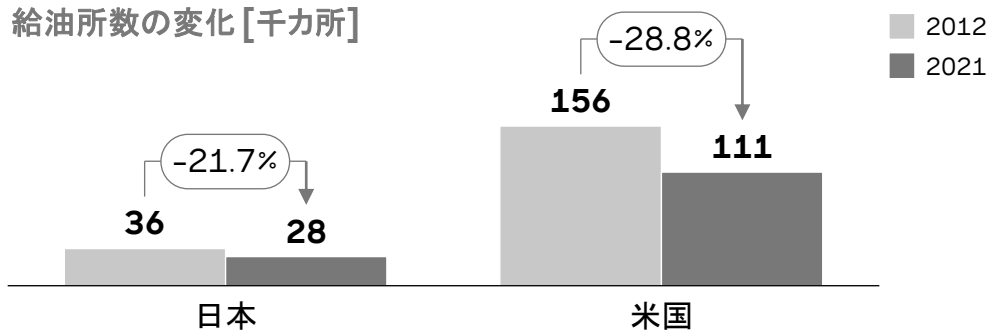
石油流通インフラの活用可能性

石油流通事業者の課題



ガソリンスタンド需要は減少、石油流通事業経営を圧迫

給油所数の変化 [千カ所]



石油流通インフラの受け皿が模索されうる

- 石油流通の配送網及び配送ドライバー (配送拠点、ドライバー) は低稼働に
- 事業者同士の統廃合に伴い、合理化対象となる拠点も存在

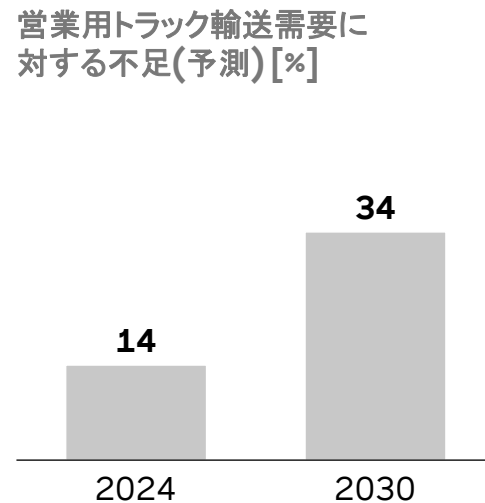
流通業界(含.小売)が抱える課題



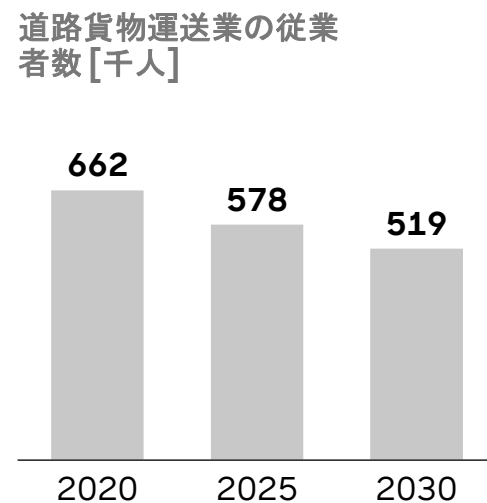
物流キャパシティの確保が課題

- 「物流の2024年問題」¹⁾により、輸送能力が不足
- 高齢化等により、ドライバー数自体も不足傾向

営業用トラック輸送需要に対する不足(予測) [%]



道路貨物運送業の従業者数 [千人]



1) 2024年4月からトラックドライバーの時間外労働の960時間上限規制が適用

余剰在庫の物流・配送インフラと販売プラットフォームに投資を行った小売企業が、Secondhand Ecommerce市場を制する

小売企業が取るべきアクション

1 余剰在庫を自社拠点圏内で処理・販売できるような商流・配送網を構築すべき

- 余剰在庫と配送員/消費者とをタイムリーにマッチングするシステムの構築
- 配送ドミナントエリア構築のための、配送事業者(含.個人事業主)の地域集中的な買収/アライアンスの構築
- 余剰在庫を再販し易くするための付加価値機能(アパレル品のリペア・リメイク等)の構築

2 外部企業を巻き込み、余剰在庫を仮想的に大規模集約して配送・販売すべき

- 提供者/受領者双方における参画プレイヤーの誘致と上記マッチングシステムの解放
- 外部企業を含め、広域的に余剰在庫を回収するための、静脈物流機能の拡充(含.低稼働となった石油流通インフラ等の積極的な買収)

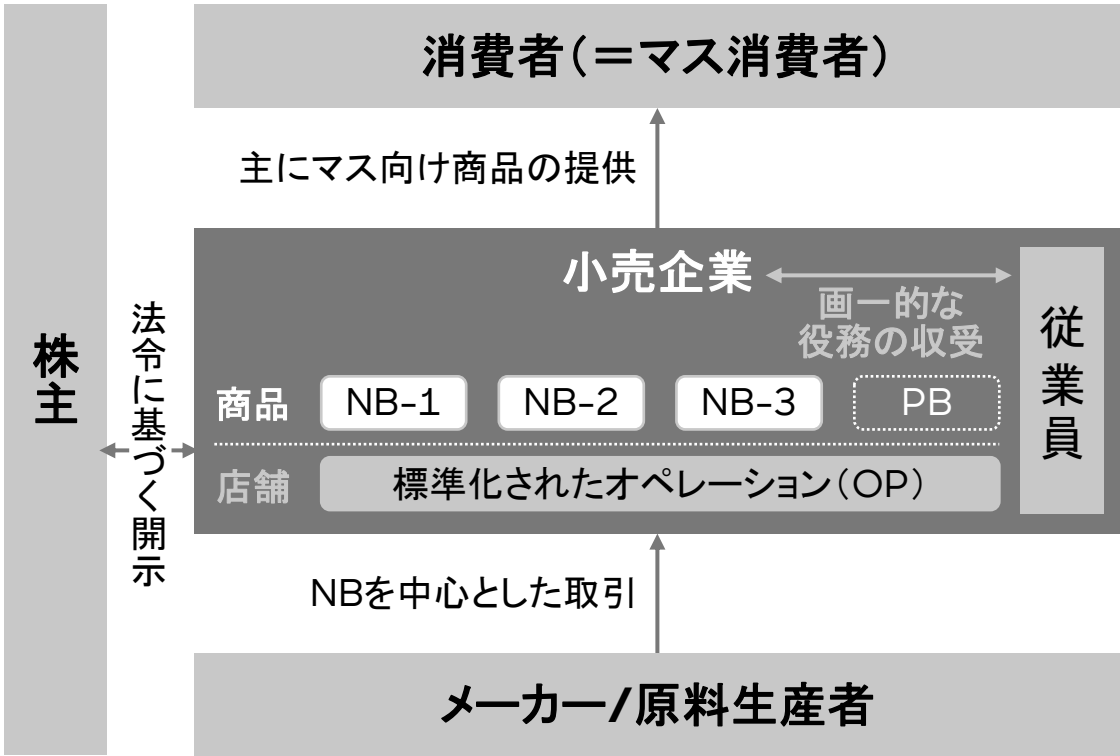


B-4. 環境価値の訴求が二極化する

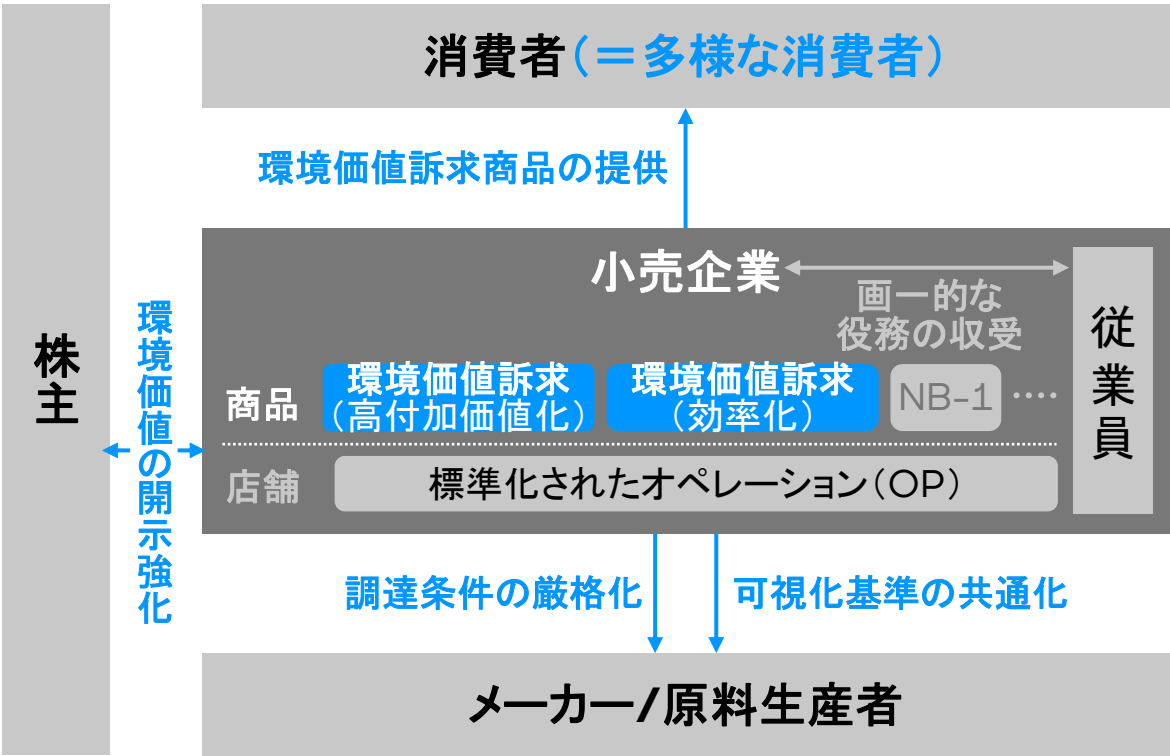
環境価値の訴求が、「マス向け」と「社会価値重視層向け」で二極化

サマリ

これまで



これから



グローバル全体で、自らの温室効果ガス排出だけでなく、サプライチェーン全体での合計排出量を意識することが求められている

グローバル基準(WBCSD ¹⁾, WRI ²⁾)におけるサプライチェーン排出量の考え方

上流工程

Scope3

- Scope1, 2以外の間接排出



原材料



通勤・出張



輸送・配送

自社

Scope1

- 直接的な温室効果ガスの排出



燃料の燃焼

Scope2

- 他社から供給された電機、熱・蒸気の使用に伴う排出



電気の使用

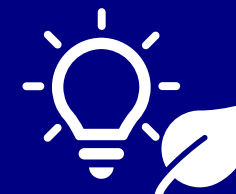
下流行程

Scope3

- Scope1, 2以外の間接排出



販売製品の
破棄

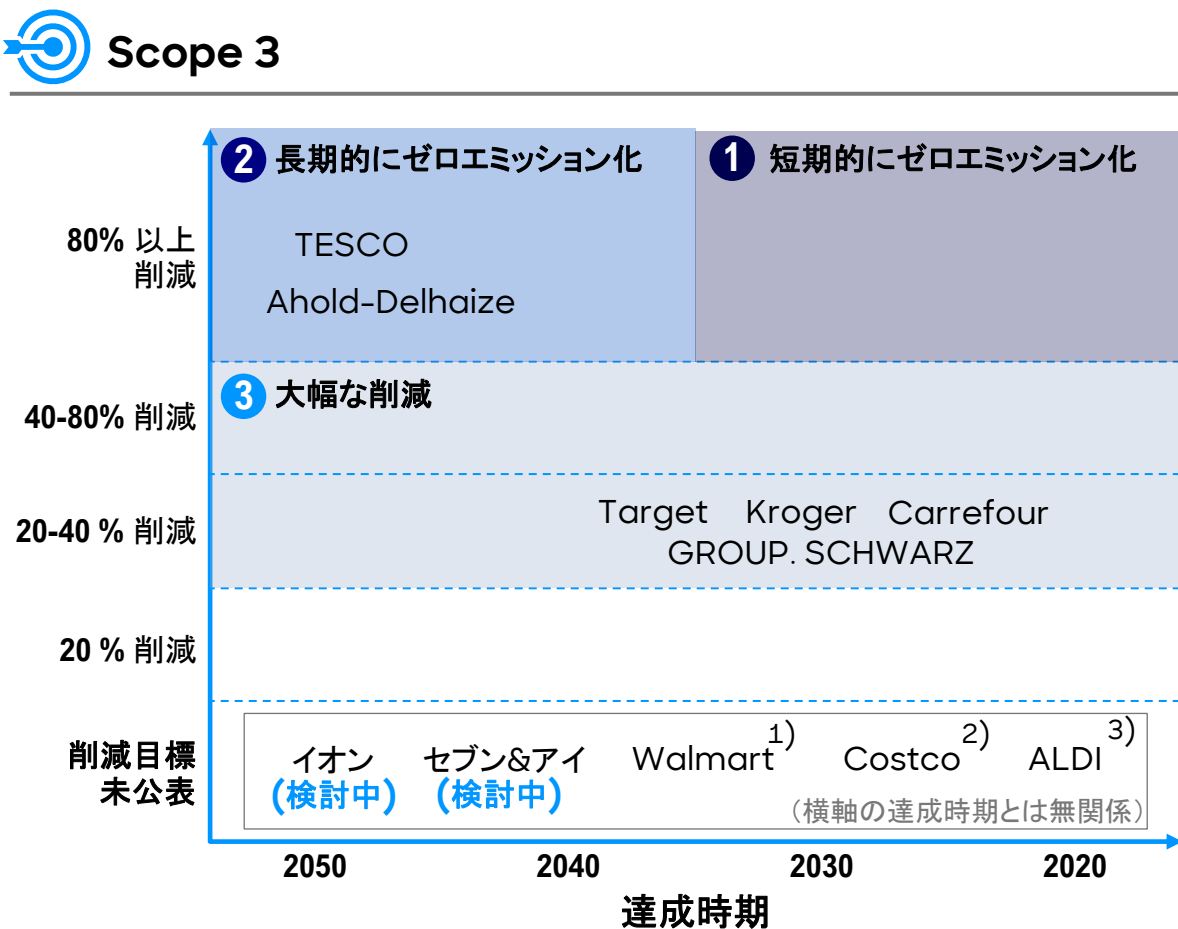
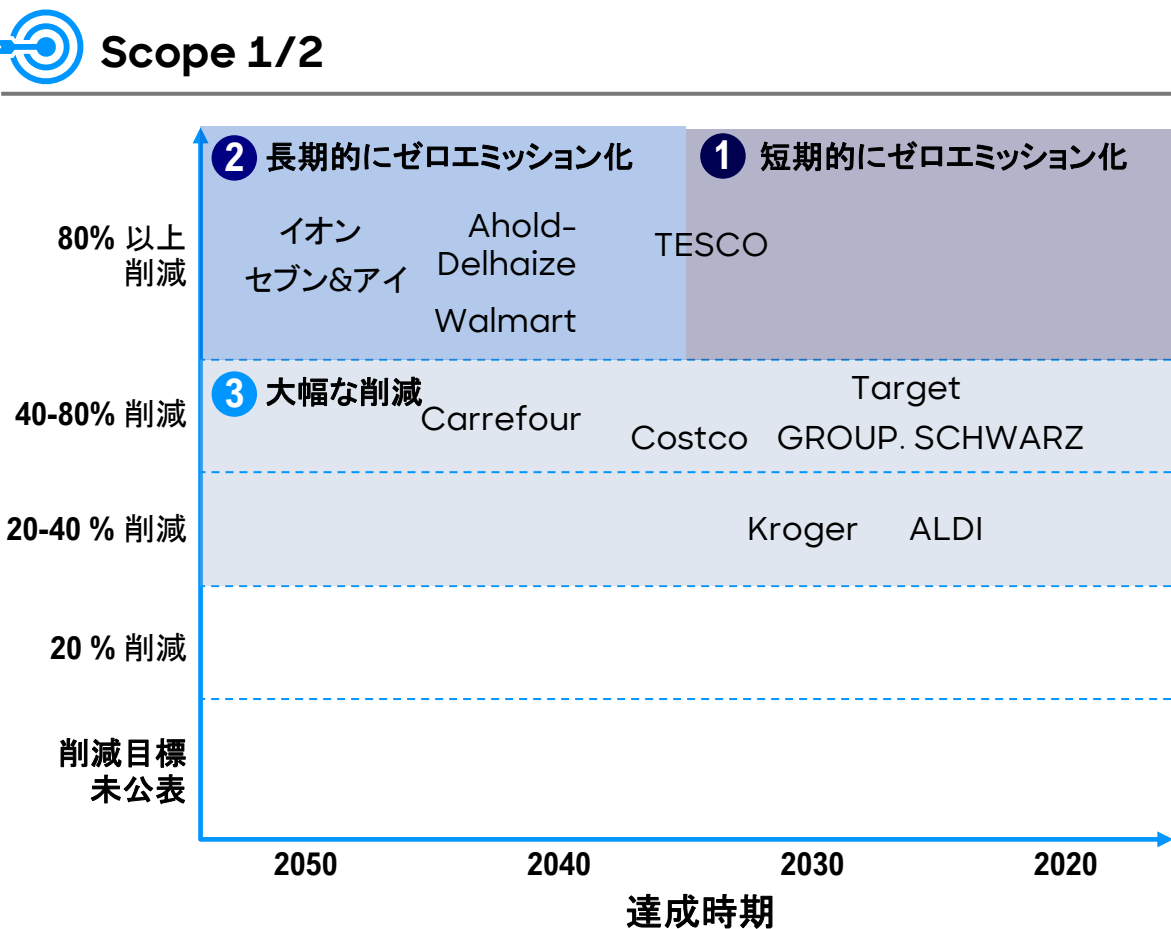


販売製品の
使用

1) World Business Council For Sustainable Development (持続可能な開発のための経済人会議) 2) World Resources Institute (世界資源研究所)

CO2削減目標の設定・達成が求められるなか、一部の小売企業はサプライチェーン全体での目標をすでに公表している

グローバル小売各社のCO2削減目標



1) Walmartは割合ベースの削減目標を公開しておらず、2017-30年で合計10億トンの削減を目指すとして公表; 2) Costcoは2022年12月を目途にScope 3削減プランを公開予定
 3) Aldiは将来的にScope 3削減目標を設定に向け、主要サプライヤー(製品関連排出量の75%)に対して、2024年までにSBT認証付き目標を設定するよう要請

フランスでは自主規格のエコスコアを導入。カルフルーは自社ECサイトにてエコスコアを表示し、消費者へ製品の環境価値を可視化

フランスにおけるエコスコアの仕組みと企業の取り組み

エコスコアの仕組み

- ・ バーコードをスキャンすると、**栄養指標のニュートリスコア、加工度を示すNOVAスコア、エコスコア**を確認可能
- ・ エコスコアは、**バリューチェーン全体での環境負荷(CO2排出量や生態系への影響など)**に基づきA(緑)、B(黄緑)、C(黄)、D(オレンジ)、E(赤)の5段階で評価

カルフルーの取り組み

- ・ 自社ECサイトにおいてエコスコアを表示。**消費者からのフィードバック等を分析し、スコア計算方法の改善可能性を追求**
- ・ 独Lidl社でも、自社ECサイトで同様のエコスコアの採用が決定

英国ではサステナ対応は所与の事項となり、ターゲットとなる消費者層に合わせて取組みにメリハリ付けを実施

イギリスの主要スーパー分布及び地域毎の所得水準¹⁾

■ 高所得エリア
■ 中所得エリア
■ 低所得エリア

1 Waitrose & Partners

- ・ 富裕層を中心に支持を得ている高級スーパー
- ・ イギリスの中でも所得水準の高いScotland、Londonなどの都市部を中心に店舗を展開
- ・ 自社PB製品パッケージを100%リサイクル可能にする等サステナ観点での商品開発に強み

5 Sainsbury's

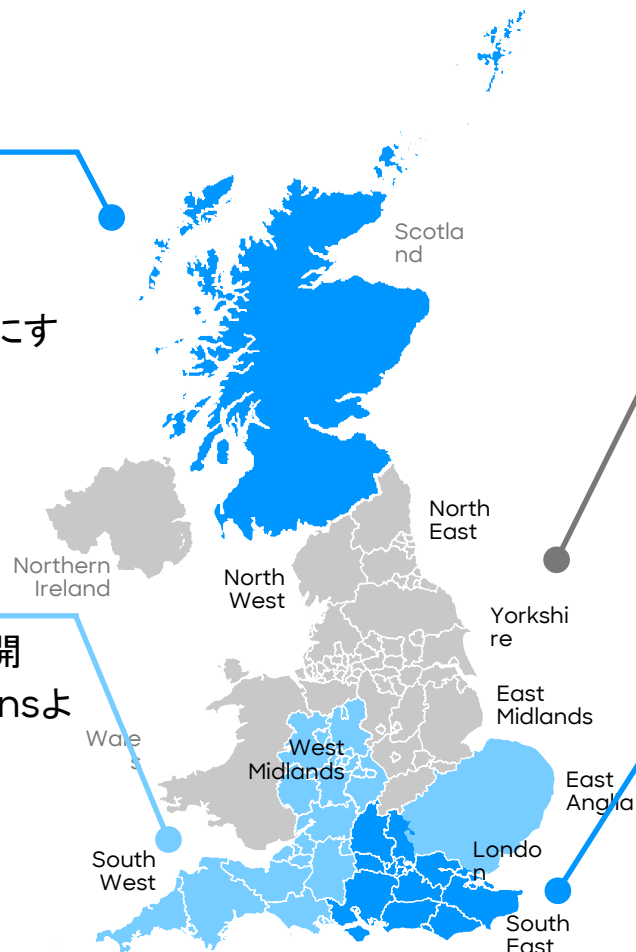
- ・ 中低所得層エリアを中心として全英に店舗を展開
- ・ 庶民的スーパーでありながらTESCO・Morrisonsよりも所得の高い層からの支持を得ている
- ・ サステナ対応は標準的

3 4 TESCO、Morrisons

- ・ 低所得層エリアを中心として全英に店舗を展開
- ・ 規模追求での低コスト運営が強み。サステナも効率的に対応

2 Whole Foods Market

- ・ Waitrose同様、富裕層中心に支持を得ている高級スーパー
- ・ イギリスの中でも所得水準の高いLondonにて全店舗を展開
- ・ 店舗での積極的な量り売り導入、食肉表示でのサステナ施策など、店舗開発に強み



1) 地域毎の所得水準は全英平均給与との比較を基に設定

例えば高級スーパーにおいては素材にまで徹底し差別化を図る一方で、総合スーパーでは複数社共同で環境負荷ラベルを導入し効率化を重視

サステナブル施策の取り組み事例

	高付加価値化により差別化を図るケース	効率化を重視するケース
企業	WHOLE FOODS	TESCO/Sainsbury's/Morrisons/COOP
取組	食品の餌や添加物に至るまで個別契約で確保した天然素材を用い、高付加価値商品を高単価で販売 - 生産者に対し飼料に使用されている原材料の報告を求め、全生産段階で使用する飼料の種類ごとに飼料ラベルの提出を義務付け 230以上の禁止成分を定義し、それらを含むサプライヤーの商品を取り扱わないことを明言	4社共同で各種商品における環境負荷を定量的に可視化するラベル導入の実証実験を開始 - 食品セクター全体で標準化された、高いコスト効率のもとでサステナビリティ対応を行える環境表示スキーム¹⁾を開発 水、土地の使用、メタン汚染、輸送に関連する炭素排出などの要素を考慮し、商品の環境への影響を透明化 22年に実証実験が完了。24年予定の政府協議を経て、実店舗への導入を目指す

1) Institute of Grocery Distributionにより考案

(参考)「食」に限らず、「美」の分野においても環境関連スコアが商品に明示される例が増加

アパレル、および化粧品領域における環境関連スコアの展開

	繊維製品	化粧品
企業	Allbirds	L'Oréal
取組	・ 原材料の段階から靴の寿命が尽きるまでのCO2排出量を商品に明記 ・ カーボンフットプリント計算機を他社でも利用できるよう公開 ・ Addidasとのコラボレーションにより、世界で最も二酸化炭素排出量の少ないトレーナー「FUTURECRAFT.FOOTPRINT」を発売	・ 「Product Environmental & Social Impact Labelling (製品の環境・社会的影響表示ラベル)」を開発 ・ 製品が環境および社会に与える影響の度合いをAからEの5段階スケールで示すラベリングメカニズム ・ リンスオフ製品の83%について環境影響スコアを算出、27ヶ国にてスコア情報が利用可能 (2022年時点)

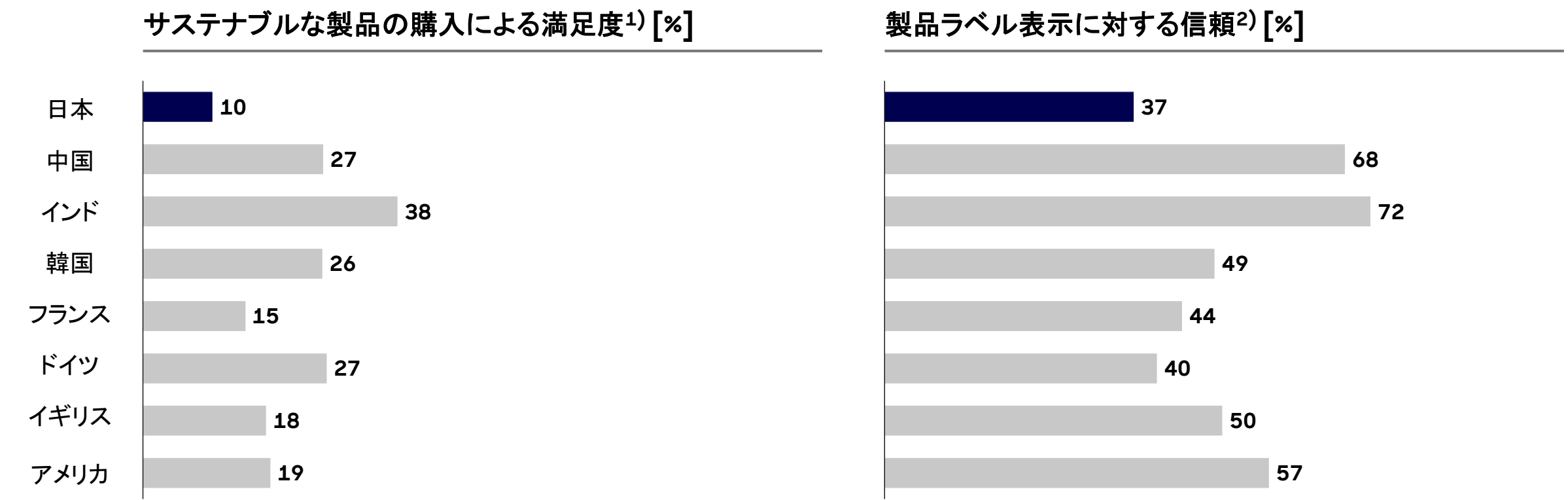
日本においても、サステナ志向の高まりにより、環境価値を重視する消費者は増加する見込み

国内における消費者セグメントの人口構成比

消費者セグメント	人口構成比の変化		2030年予測	
	2015年	2021年		
人間・家族重視層	7~10%	13%	→ 12%程度	> COVID-19を機に一時増加も、長期的には横ばい
ミニマリスト層	15%程度	20%	→ 20-25%	> 節約志向の高まり、Z世代の流入により増加傾向 (コロナ禍、トレンドが前倒しで発生)
ライフスタイル追求層	6~8%	8%	→ 10-15%	> Z世代の一部流入と共に増加
社会志向層	N/A	8%	→ 10-15%	> サステナ志向の高まりにより全体として増加、 加えて多くのZ世代が流入
先進・革新志向層	N/A	6%	→ 10-15%	> テクノロジー志向の高まりにより全体として増加、 加えて多くのZ世代が流入
伝統重視・保守層	10~15%	20%	→ 10%程度	> 層内のボリュームゾーンである団塊の世代が 老化に伴い徐々に消費市場から退却し、減少
消費志向層	~5%	4%	→ 5%程度	> 安全・安定、節約志向の高まりにより他層に流出する一方、 Z世代が一部流入
快樂主義層	N/A	9%	→ 10-15%	> 勤労意欲の低下、娯楽の多様化に伴い、全体 として増加、加えて多くのZ世代が流入
フォロワー層	45~60%	12%	↓ 0%程度	> 価値観の多様化により大幅に減少、2030年時点では消滅

しかし、国内消費者のサステナブル製品に対する支持/信頼度は低く、環境価値をマネタイズするに至っていない

サステナブル消費に関する消費者意識の国際比較(2021~2023年度の3か年平均)



①情緒的価値を含めた製品ブランド力の向上、②製品情報における正確性／緻密性の担保、がブレイクスルーになる可能性

1)「環境に配慮した製品や倫理に配慮した製品を買った、気分が良くなるか」との質問に「当てはまる」と答えた人の割合; 2)「情報源をどの程度信頼できると思いますか」との質問に「非常に信頼できる」または「かなり信頼できる」と答えた人の割合(回答は5段階);

商品価値そのものを追求する「高付加価値化」と、環境影響の可視化にとどめ消費者に選択を委ねる「効率化」のいずれかのアプローチで環境価値を訴求すべき

小売企業が取るべきアクション

- 1 環境価値の高い商品を調達・ブランド化し、既存の商品ラインから切り離された高級志向の商品ラインを立ち上げるべき
 - ・ サプライヤーに対する厳格な商品仕入基準の義務付け及び選定方法の対外的アピール
 - ・ 既存組織から切り離された、高級ブランド特化の組織・権限及び評価・報酬体系（出島組織）の導入
- 2 VC横断のコンソーシアム組成により、環境影響の徹底的な見える化を図るべき
 - ・ 環境負荷の測定/表示基準を定義・標準化したうえで公開し、透明性を担保
 - ・ VCの各プレイヤーとコンソーシアムを組成し、測定/表示にかかるコスト負担を分散
 - ・ 測定/表示基準を業界スタンダードとするための公的機関への働きかけ

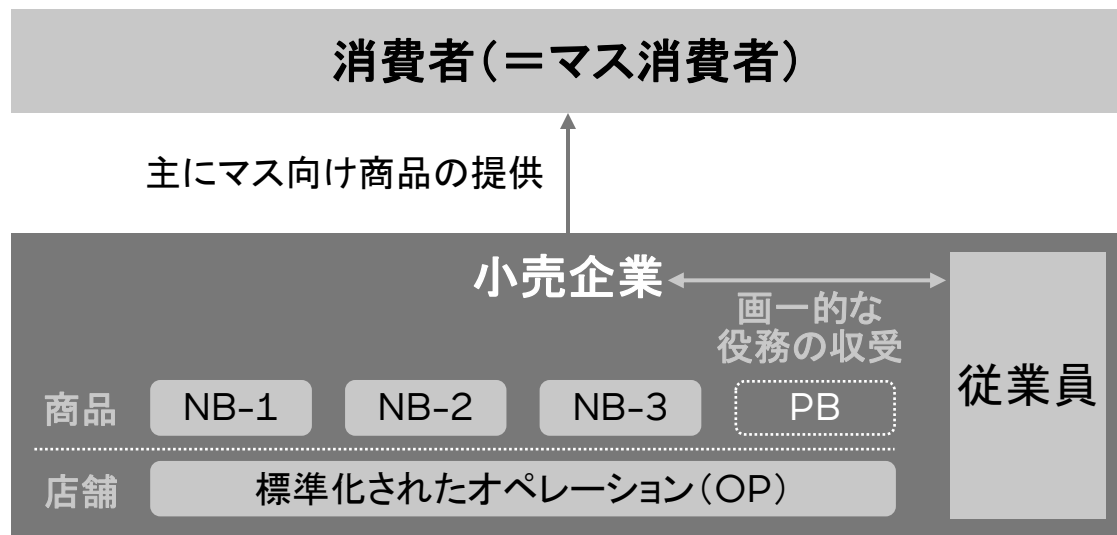


B-5. 店舗が健康ハブステーション化する

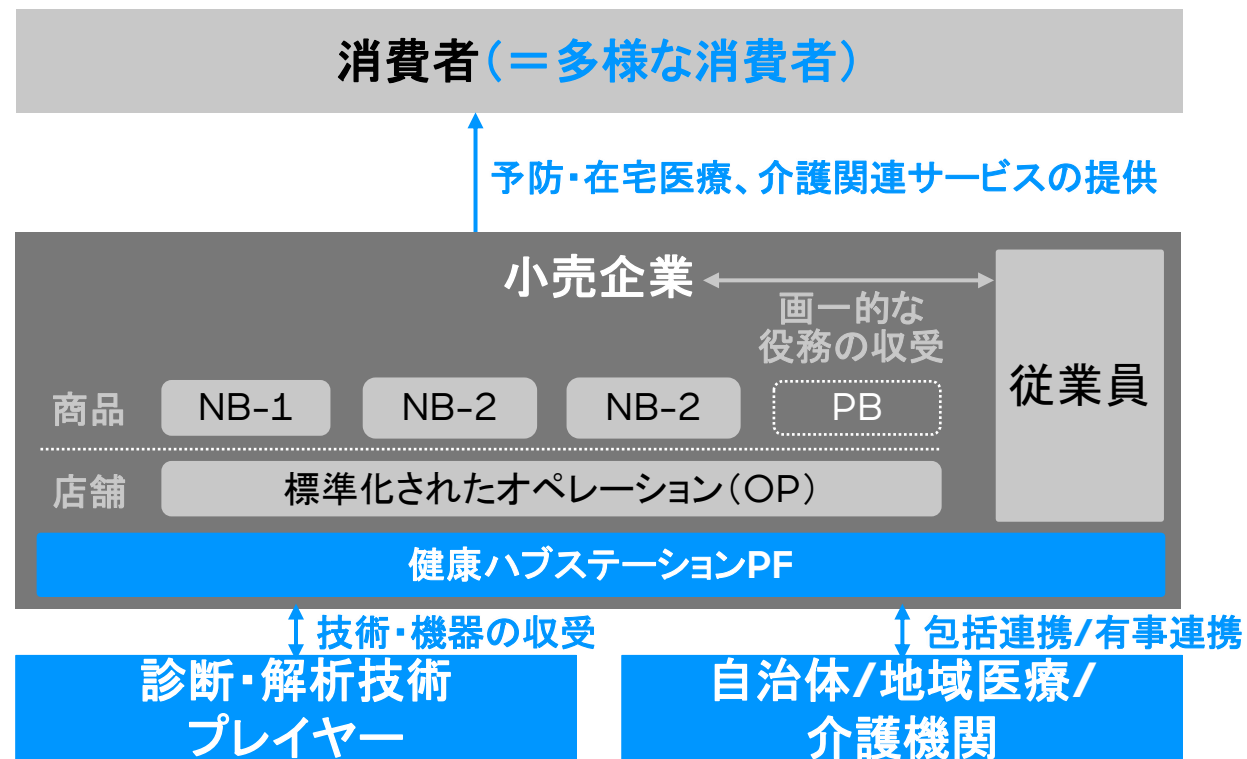
日々高まる健康価値ニーズへの対応として、新たに医療/介護機能を具備

サマリ

これまで



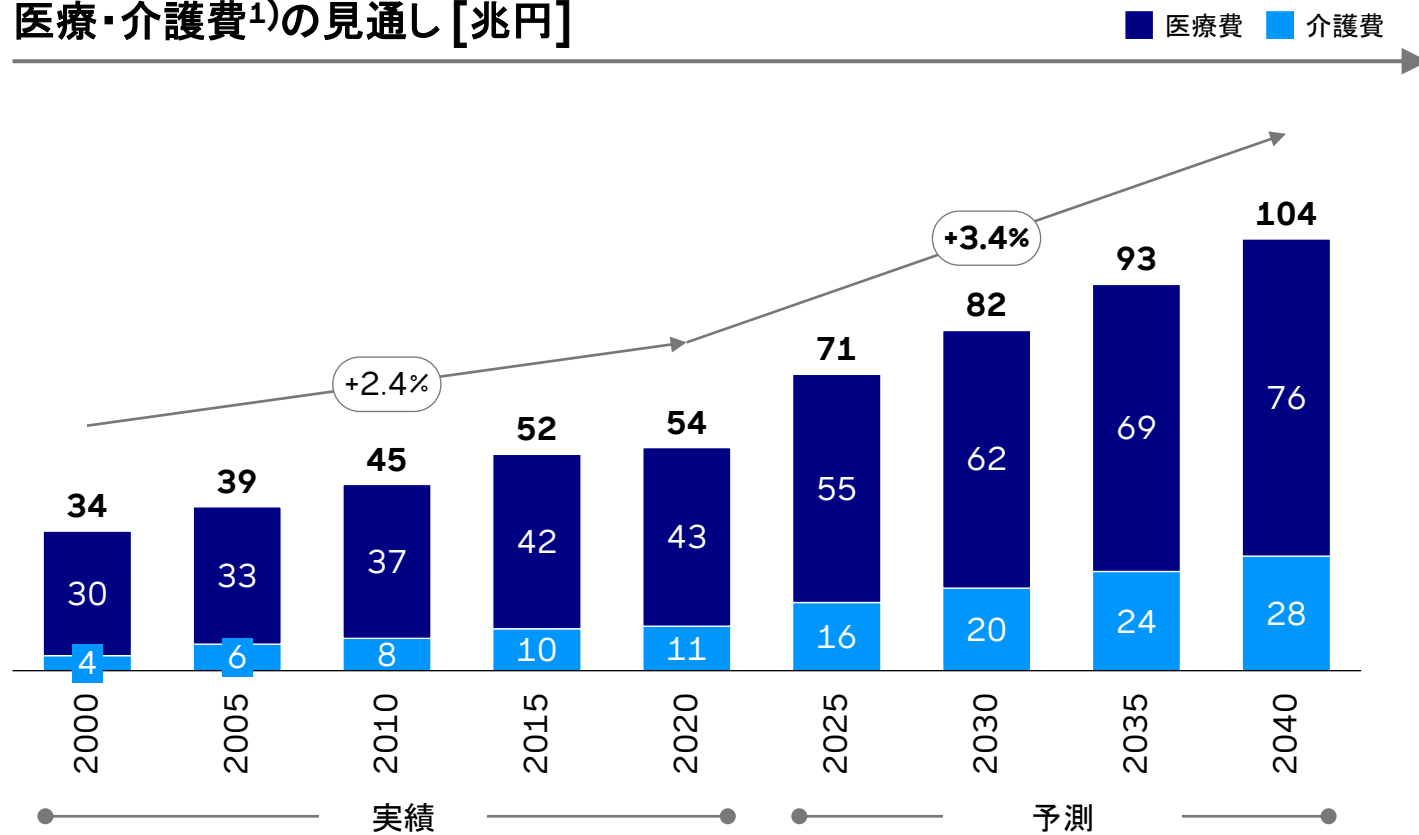
これから



我が国では、高齢化に伴い医療・介護費が急速に増加する見通し

日本における医療・介護費の増加

医療・介護費¹⁾の見通し [兆円]



政府の対応

A 予防医療

- 増大する医療費抑制に向け、疾病の治療(キュア)から健康づくり(ケア)中心へ

B 在宅医療／介護

- 医療リソースがひっ迫するなかで、慢性期の医療ニーズの受け皿として在宅医療・介護基盤を強化

1) 保険料、公費、自己負担分の合計。なお、ここでの医療費は国民医療費を指し、介護費は介護および介護予防サービスに係る費用、地域支援事業に係る費用を含む

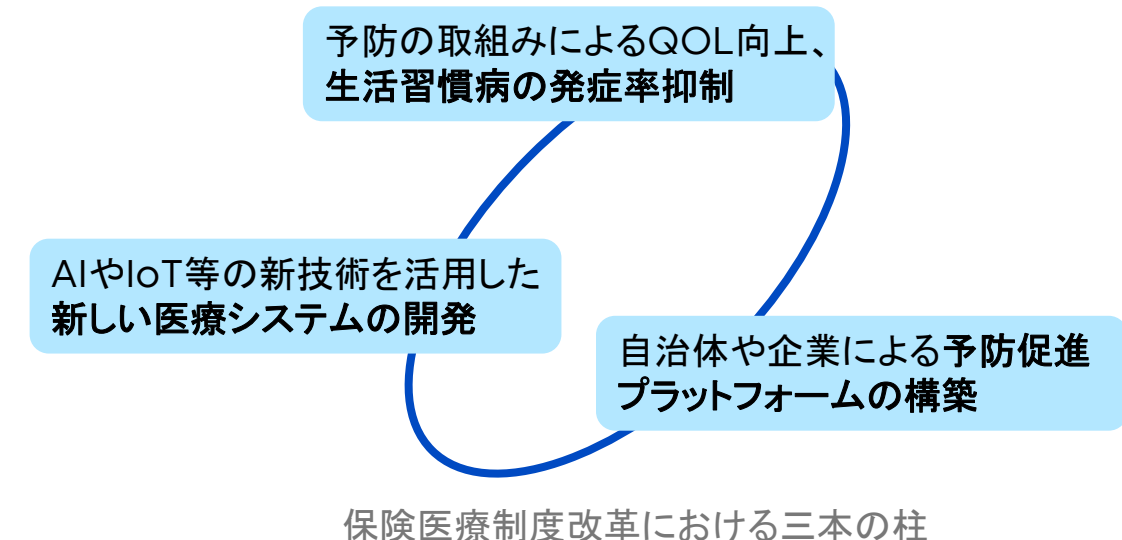
医療費抑制に向けて予防医療が注目度を高めており、特に一次予防領域が今後のトレンド

予防医療の将来性

国家としての予防医療に対する取り組み指針

厚生労働省は**疾病の治癒が目的のキュア中心から疾病に罹らない健康づくりが目的のケア中心への転換**を明言¹⁾

- ・ 医療費0.3兆円、介護費1.2兆円の削減効果を期待
- ・ 高齢者の自立支援により、潜在的な家族負担の軽減も企図



予防医療におけるトレンド

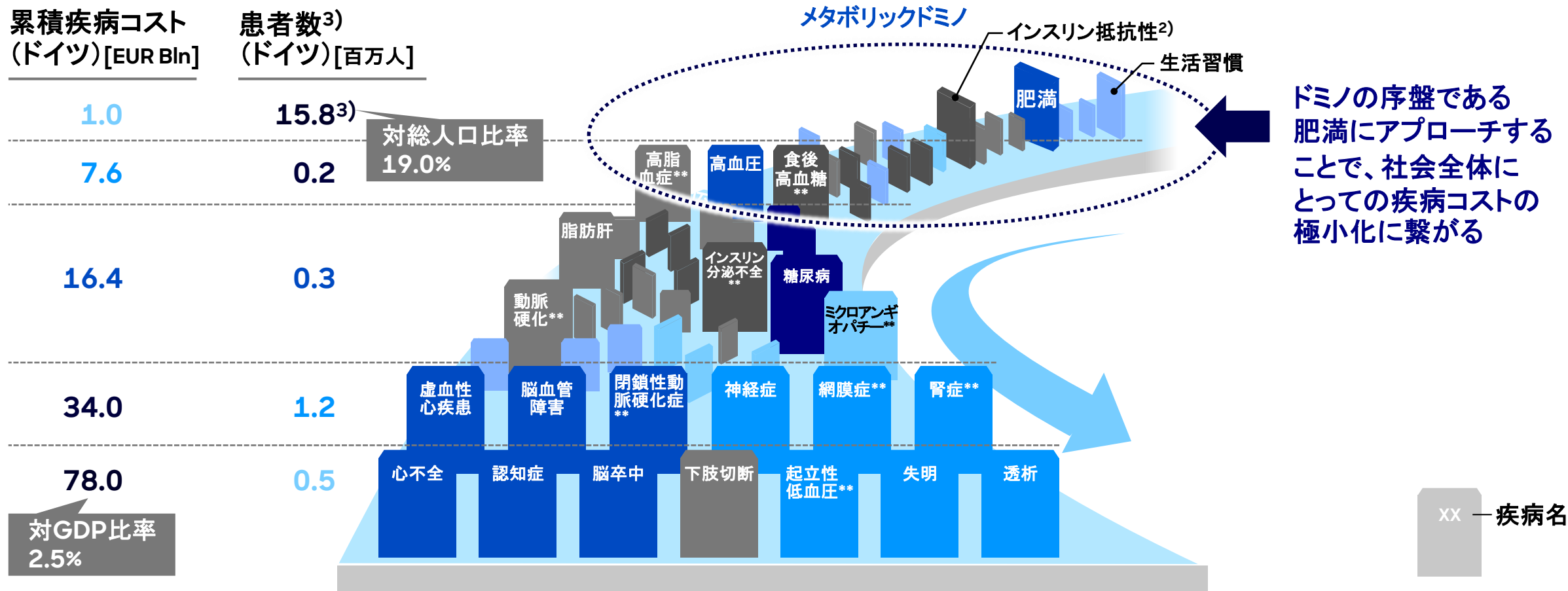
現在予防医療においては重症化を防止する二次予防が主流だが、**今後のトレンドは病気の発生を未然に防ぐ一次予防の領域**

	目的	取り組みの具体例
今後	一次予防 生活習慣・環境の改善により健康増進、 病気を未然防止	・ 適度な運動 ・ バランスの取れた食事
現在	二次予防 健康異常を早期発見・対処することで、 重症化を防止	・ 健康診断 ・ 合併症対策
	三次予防 病気の一定進行段階で 再発防止、社会復帰機能の回復	・ リハビリ ・ 保健指導

1) 保健医療政策のビジョンを示す「保健医療2035」のなかで言及

例えば、肥満はメタボリックドミノの根源的要素であり、肥満へのアプローチが社会全体の疾病コスト極小化において極めて重要

メタボリックドミノと疾病コスト¹⁾

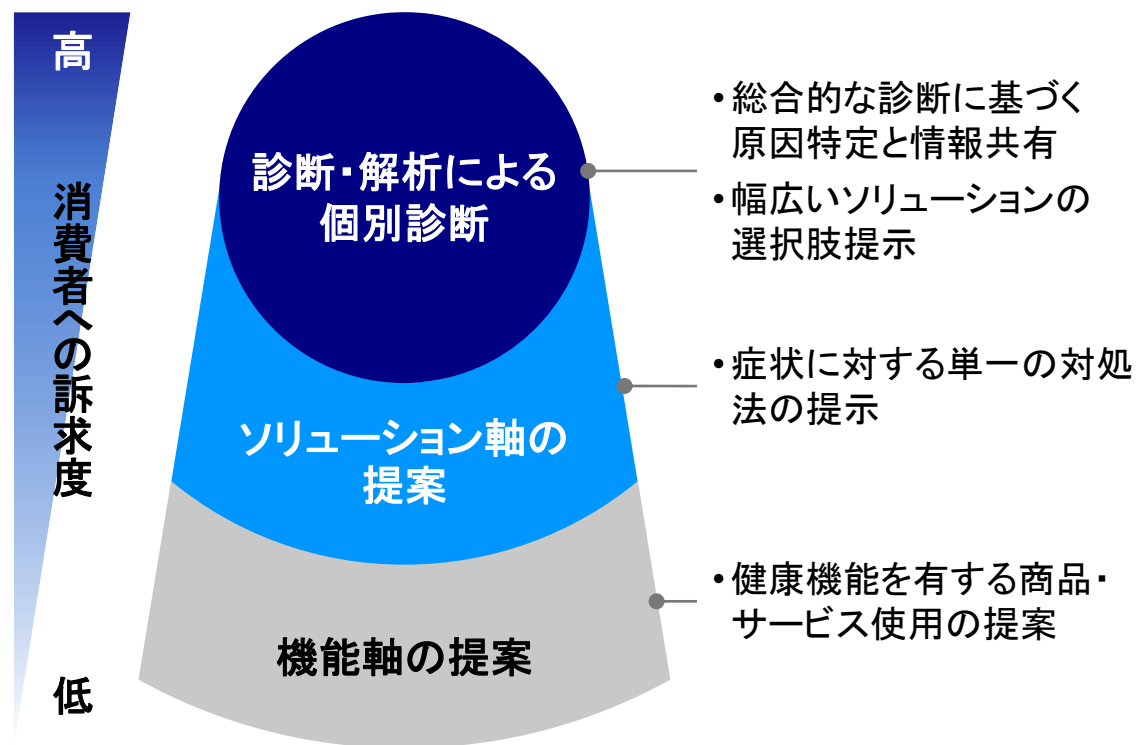


1) 疾病が引き起こす損失の年あたり貨幣価値換算値(2020) 尚、2020年におけるドイツのデータに基づいている; 2) 食後高血糖(R73.9)・高脂血症(E78.5)・インスリン分泌不全(E16.8)・マイクロアンギオパチー(M31.1)・動脈硬化/閉鎖性動脈硬化症(I70.9)・網膜症(H36.0)・起立性低血圧(I95.1)は、データアベイラビリティ上、疾病コストの特定が困難のためN/Aとする。尚、インスリン抵抗性は糖尿病の、腎症は透析の、夫々内数とする; 3) ドイツにおける総入院患者数(2020)。尚、ドイツの男女別人口(2020)に男女別肥満率を乗じて別途算出(国の統計に基づく肥満症患者数は28千人)

また、消費者はお仕着せのサービスに対し消極的な姿勢を示す。個別診断を行い、消費者と共に選択肢の中からソリューションを決定する「カスタマイズ」アプローチが求められる

医療サービスに対する消費者への訴求方法

訴求方法の類型



潜在的な消費者ニーズ



(Forbes 2022年6月)

今日のヘルスケア消費者は、選択肢を求めており、医師が一方的に選択することを望んでいない。消費者は、自分自身が健康について決定を下す主体の一部であると感じたいと考えており、これは、ケアのための様々な選択肢の提示が重要であることを意味する。

-医療用画像管理ソリューション大手
社長 Morris Panner



以上を踏まえ、例えばAmazonは生活習慣病領域を中心に、消費者の生活関連データを網羅的に収集する技術の買収/強化を進めている

Amazonが目指すヘルスケア領域のプラットフォーム

プラットフォームの拡大方針

- ・「未病」の中でも多くの人の関心があり、必要な専門性ハードルの低い**生活習慣病・肥満予防**にフォーカス
- ・生活習慣病リスクの指標となり得る**生活関連データをより網羅的に検出できる技術**の確立を目指す



生活習慣病領域に注視しているが、より科学的にその価値を証明しやすく、またそれが(当局からも)求められるのは栄養に関する領域だと思う

Amazonでは、生活習慣病リスクに関する包括的なソリューションに繋げることを目指し、網羅的且つ消費者の負担が少ない形でデータを収集できることを重視する
データ解析やソリューション抽出は、ある程度自前で実施可能であり外部企業には求めない

大手Pharmacy Services 幹部

ヘルスケアサービス企業との提携

HEALTH NAVIGATOR

- ・ **患者の発した症状を聞き診断推定を行う**プログラムを開発した、米国ヘルスケアテック企業
- ・ '19年にAmazonが買収し、遠隔医療サービスにおける機械学習サービスの役割を強化

Livongo

- ・ 生活習慣病・肥満の患者を対象にコーチングサービスを提供する米国ヘルスケア企業
- ・ Amazon LexとAmazon Pollyを利用した**セルラー血圧モニタリングシステム**を提供

Omada

- ・ 予備軍を含めた糖尿病等の患者に行動変容サービスを提供する米国ヘルスケア企業
- ・ Amazonをローンチパートナーとして、**コネクテッドデバイスを利用した健康状態管理プログラム**を展開

ひっ迫する医療リソースへの対応として、在宅医療が徐々に定着しつつある

在宅医療／介護の定着状況

国家としての在宅医療／介護に対する取組み指針

厚生労働省は、増大する慢性期の医療ニーズの受け皿として、また「看取り」を含めた医療体制として在宅医療・介護基盤を強化する旨を明言¹⁾

具体的には、以下の体制構築を目指す

1. 日常の在宅療養支援

- 診療、看護、薬剤管理指導等の協業による訪問ケア
- リハビリ等の緩和ケア実施
- 患者家族への支援

2. 退院支援

- 入院医療機関と在宅医療機関との協働による退院支援の実施

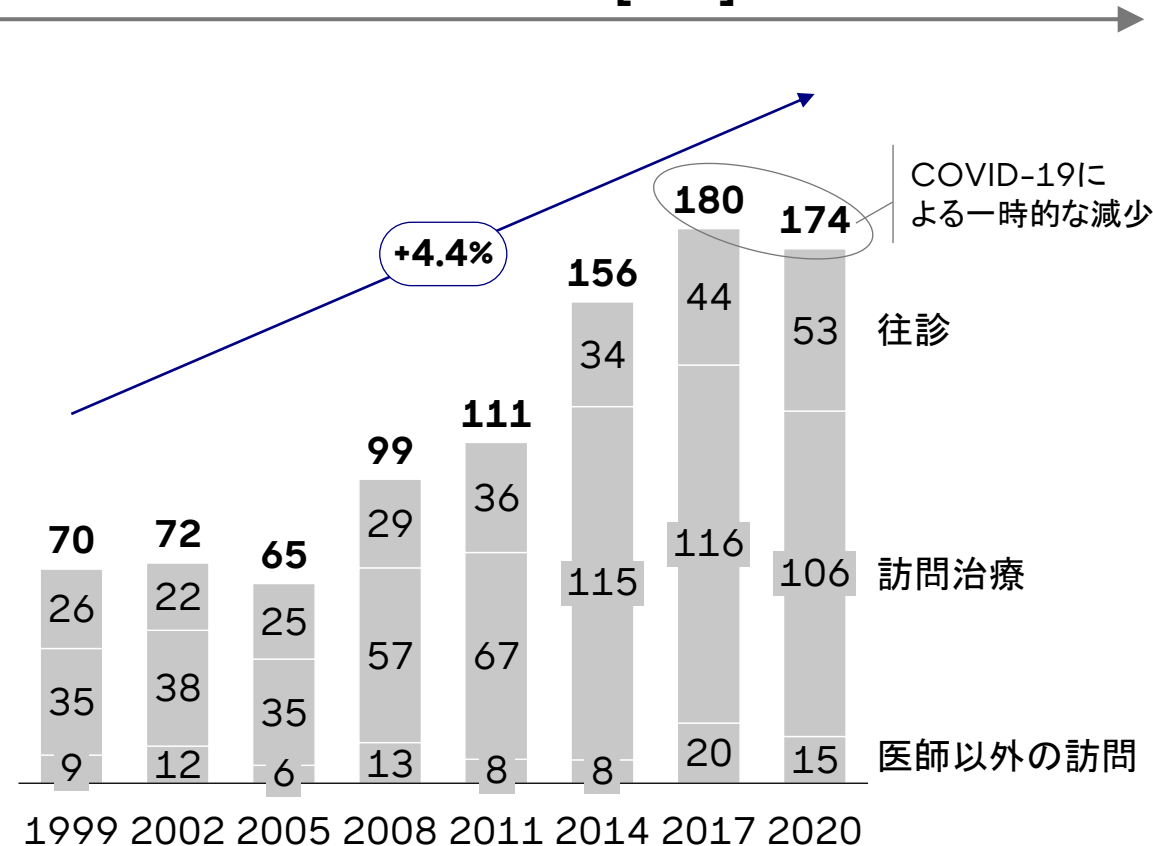
3. 在宅療養中の急変時対応

- 24時間の往診・訪問看護実施
- 入院先機関における受入れ確保

4. 看取り

- 自宅や介護施設といった、希望する場所での看取りの実施

在宅医療を受けた推計外来患者数 [千人]



1) 医療計画の構成要素の方針を定める指針の一環として、「疾病・事業及び在宅医療に係る医療体制について」のなかで言及

さらに、政府構想においては在宅医療／介護行為のみならず介護予防／生活支援も含めたサービス提供体制を地域単位で構築することが求められている

地域包括ケアシステムの概要

構想概要

- 高齢者が住み慣れた地域で自立した生活を続けることを支援
- ・ 2014年成立「医療介護総合確保推進法」にて、地域医療・介護のあるべき構想を具現化
 - ・ 高齢者が住み慣れた居住地で約30分以内に医療・介護サービスを受けられる生活圏形成を目指す
 - ・ 医療機関、事業者等の連携を促し、高齢者の在宅療養と施設利用のシームレスな連携を目指す

構成要素

	内容	サービスの具体例 青字:在宅医療／介護行為以外のサービス
住まい	本人の希望と経済力に則った、住み慣れた地域でのプライバシーと尊厳が十分に保たれた住まいの提供	・ 住宅改修 ・ 医療・介護機器の設置・補修サービス、等
医療	地域の医療機関同士が密に連携し、在宅医療と入院の切り替えが行える医療サービス	・ 訪問医療 ・ 訪問服薬管理
介護	自立した生活を送れない高齢者に対する、在宅介護を含めた適切な介護サービスの提供	・ 訪問介護 ・ 通所介護
介護予防	要介護状態を未然に防ぎ、健康を維持する為の予防活動。他の要介護者の生活支援に携わるものを含む	・ 健康支援サービス(栄養改善、口腔機能向上、運動能力の低下防止、等)
生活支援	心身的能力低下を軽減したり、能力が低下しても安全・快適に暮らすための生活支援サービス	・ 買い物支援サービス(配食、買い物代行、等) ・ 見守りサービス

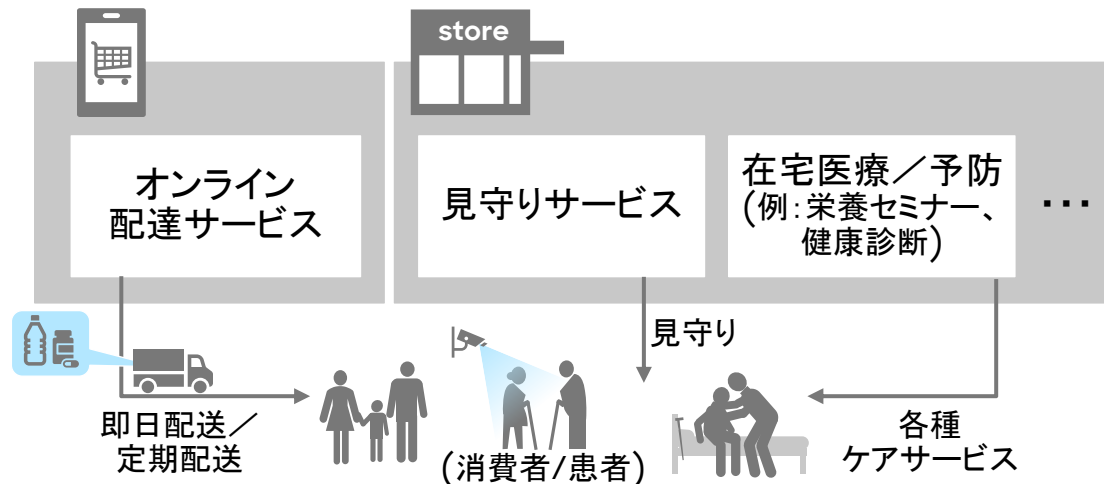
米国大手小売企業は、買収／提携を通じて、既存店舗を拠点とした生活支援サービスや地域医療機関との連携した在宅ケアサービスを拡充

米国小売企業による在宅医療／介護関連サービス参入事例

CVS(ドラッグストア)

オンラインデリバリー強化に加え、買収・提携を通じ**見守りサービス、在宅医療サービス**を拡充¹⁾

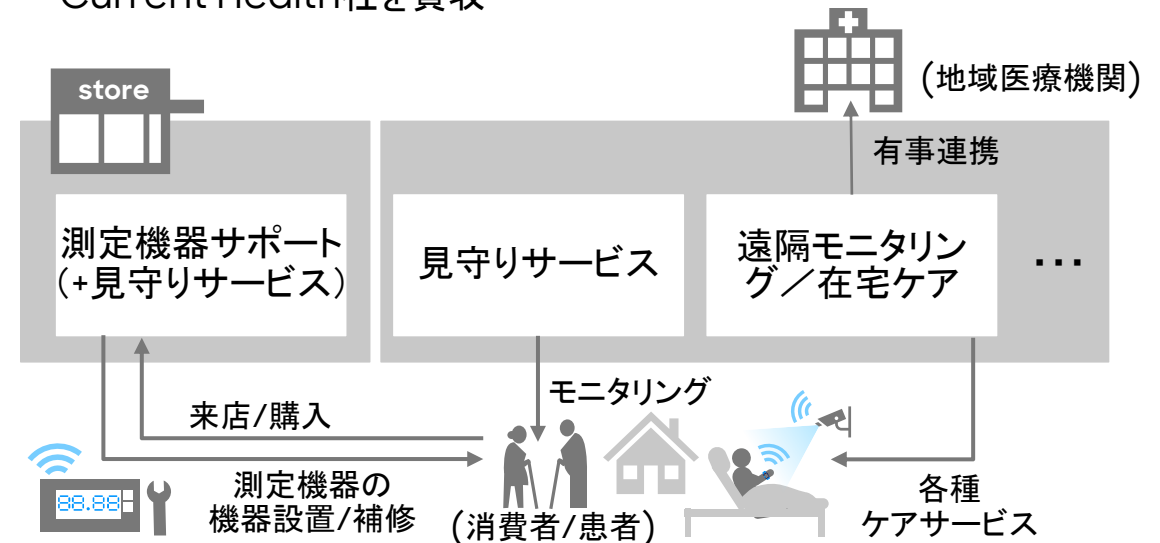
- ・ '19年、DoorDash と提携し非処方箋製品を含む配達サービスを拡充
- ・ '21年、Aloe Care と提携し高齢者の見守りサービスを立ち上げ
- ・ '22年、在宅医療サービスを展開するsignify healthを買収
- ・ '23年、高齢者の予防ケアを展開するOak Street Healthを買収



BestBuy(総合小売)

既存の機器サポートノウハウを用いた**測定機器サポート**に加え、買収を通じ**見守りサービス、遠隔モニタリングサービス**を展開

- ・ '18年、高齢者向けコネクテッドデバイスと見守りサービスを提供するGreatCallを買収
- ・ '21年、在宅ケアと遠隔患者モニタリング・プラットフォームを展開するCurrent Health社を買収



1) ドラッグストア店舗併設のクリニックには、軽度疾患患者への医療サービスや、重度疾患を抱える高齢者へのプライリーケアサービス、メンタルヘルスカウンセリングを提供するための医療スタッフが常在

国内の予防医療市場、在宅医療/介護市場では、診断プラットフォームと地域におけるワンストップチャネルの存在が求められる

国内における予防医療/在宅医療・介護の市場・プレイヤー動向

プレイヤー構造

分類	市場規模 ¹⁾	主要プレイヤー	販売チャネル	
			toC	toB
			1	2
予防医療市場 456億円				
健康管理支援ソフトウェア	116億円	エムティーアイ、NTTドコモ、Apple、オムロンヘルスケア	自社アプリ	-
PHR ²⁾ 関連システム	311億円	大和総研、タック、NTTデータ	-	検診センタ、保険組合
簡易検査サービス	30億円	HIROTSUバイオサイエンス、リージャー、H.U.ウェルネス	自社サイト、大手EC	医療機関
在宅医療・介護市場 2,196億円				
オンライン医療サービス	135億円	メドレー、MICIN	自社アプリ	医療機関
測定器 ³⁾	331億円	オムロンヘルスケア、テルモ、日本精密機器	自社サイト、大手EC	医療機関、介護施設等
高齢者見守りサービス	1,730億円	セコム、総合警備保障	自社サイト	住宅会社

市場の特徴

- 1

診断プラットフォームの不在

 - ✓ 診断に必要なデータを一元的に取得できるプレイヤーが不在
 - ✓ 結果として、カスタマイズソリューションも提供しづらい構造
- 2

地域ワンストップチャネルの不在

 - ✓ 各社が夫々のチャネルでサービス展開しており、消費者にとってアクセシビリティが低い

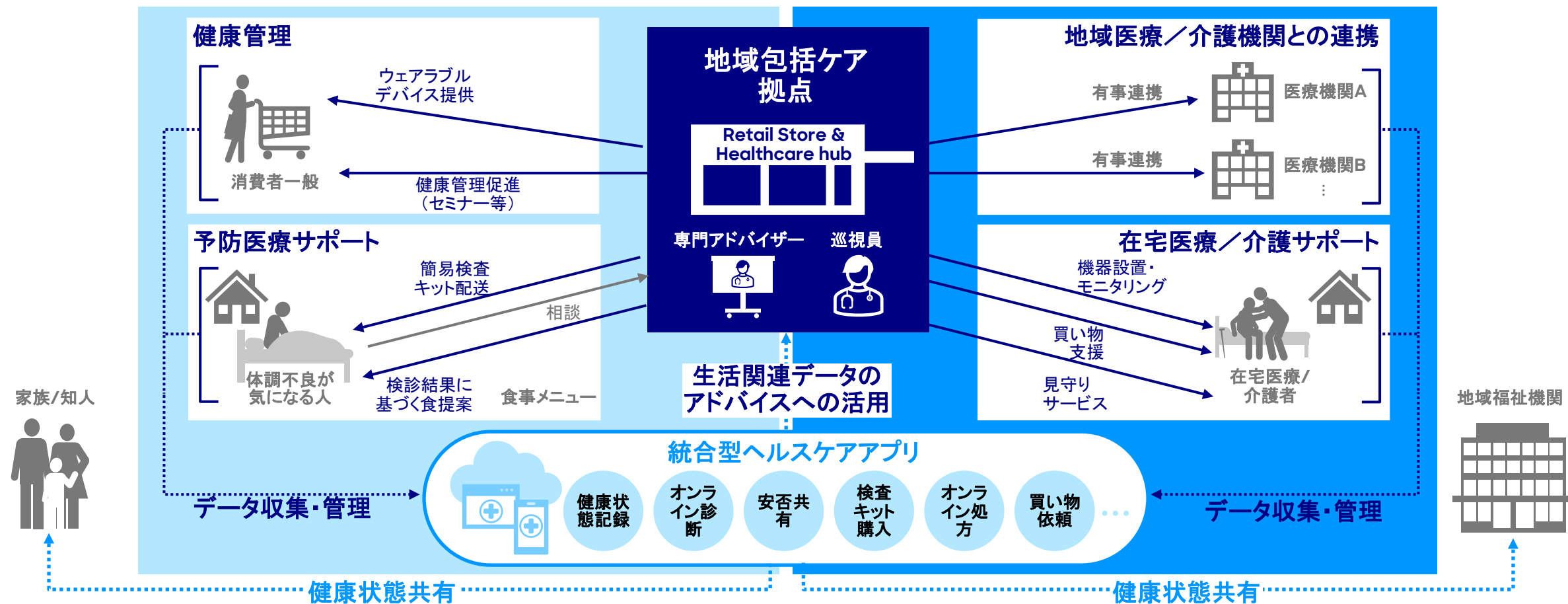
1) 2021年実績、2) Personal Healthcare Recordの略、3) 血圧計、体温計、血糖測定器、パルスオキシメーターを含む

統合型ヘルスケアアプリと地域包括ケア拠点を構築することで、需要者との接点を包括的に獲得し、多種のステージに及ぶ医療/介護ニーズへの対応が可能

ヘルスケア領域における小売企業の役割(仮説)

予防医療領域におけるカスタマイズソリューションの提供

地域におけるワンストップチャネルとしての役割



小売企業は、地域における健康需要を包括的に取り込む可能性を秘めている

小売企業が取るべきアクション

1 実証実験を通じ、在宅医療/介護事業者を巻き込んだ地域包括ケア拠点としてのモデルケースを確立すべき

- ・ 民間企業による参入ニーズが高い自治体の選定・提携
- ・ 規制対応、及び地域医療/介護事業者との役割棲み分けの定義
- ・ サービスインフラ版の構築及びその試験運用(含.パートナー事業者との店舗/アプリ上での連携)

2 消費者の生活関連データ収集～ソリューション提供のケイパビリティを獲得すべき

- ・ データ収集・解析プレイヤー(ウェアラブル端末、各種検査キット、等)/ソリューションプレイヤー(食・睡眠改善、運動促進、等)の自社プラットフォームへの集約
- ・ 解析(診断)結果とソリューション群の効能との組み合わせに加え、個々人の行動特性も踏まえた最適なソリューションを抽出する機能の構築

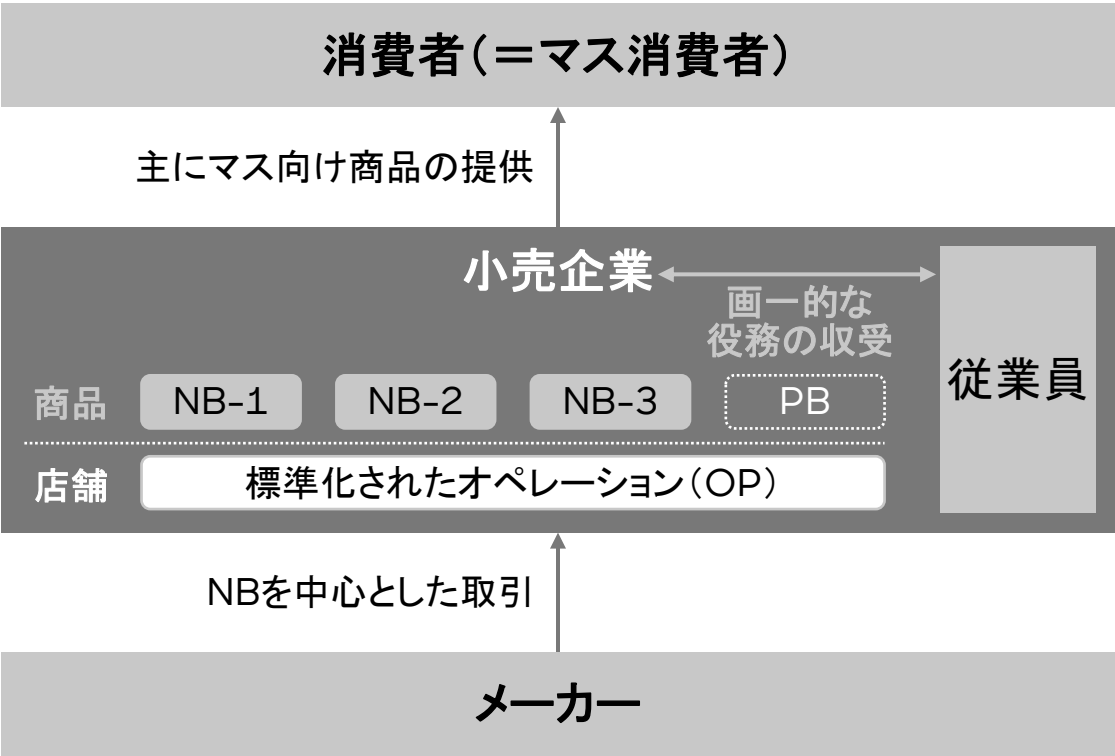


B-6. モビリティ体験と購買体験が融合する

EV充電ステーションの設置に伴い、新たに発生する「時間価値」を最大化していくための店舗機能強化が進展

サマリ

これまで



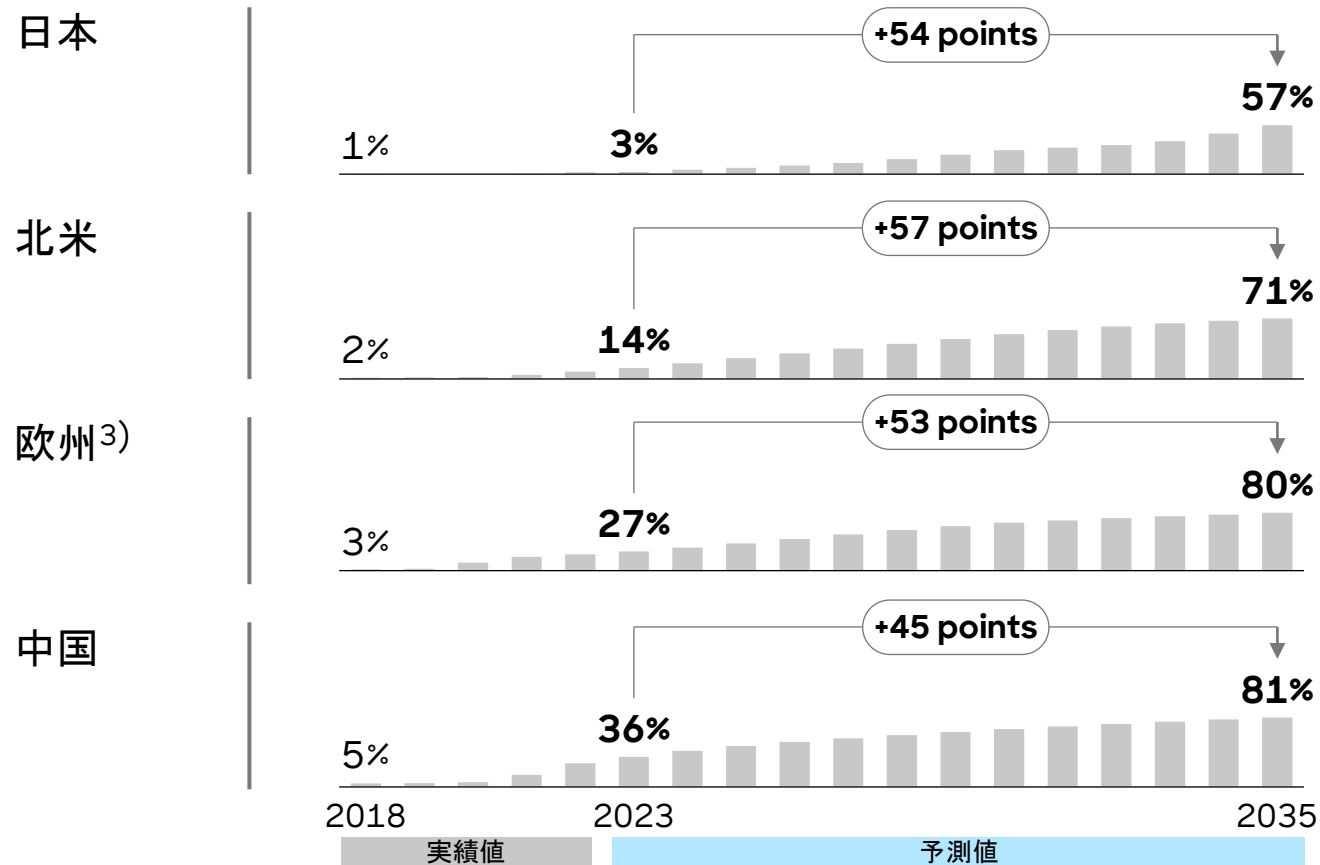
これから



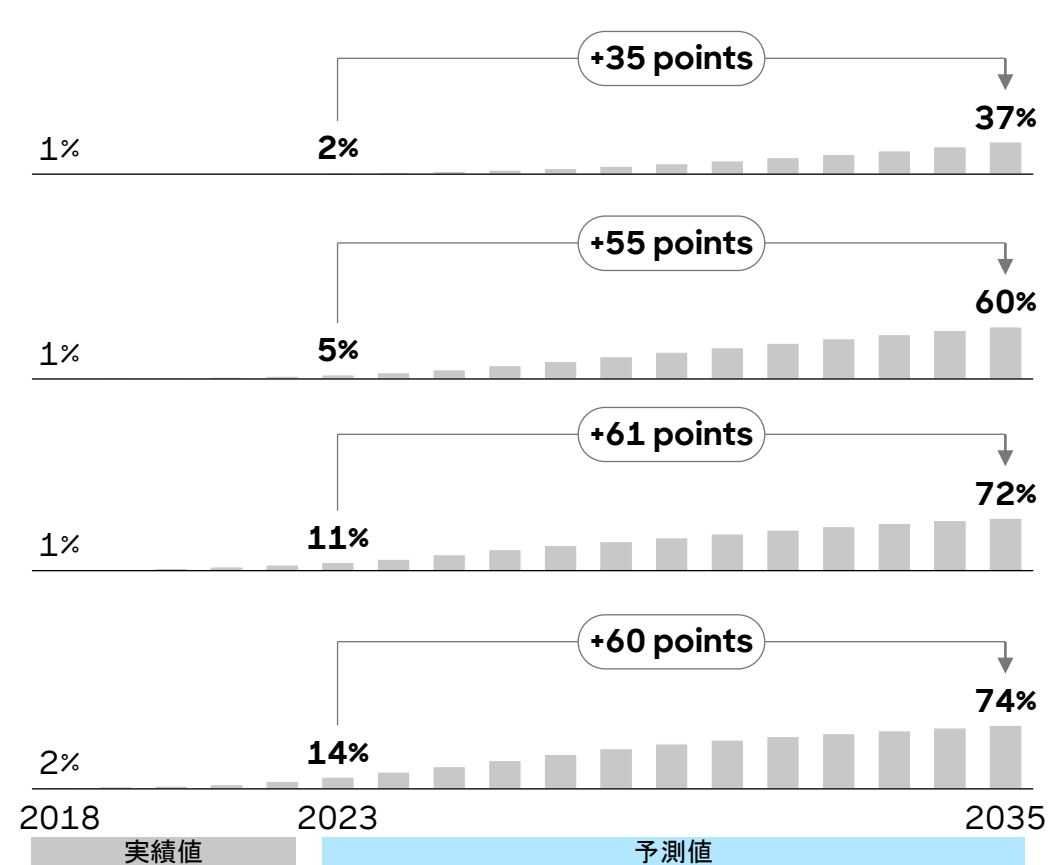
世界主要各国においてEV普及は進む見込み

EV普及率の将来推計

新車販売におけるEV比率推移¹⁾²⁾ [%] (2018~2035)



ストック乗用車数におけるEV比率推移⁴⁾⁵⁾ [%] (2018~2035)



1) BEV・PHEVを指す、2) Euromonitorによる算出、3) 英国やドイツ、フランスを含む西ヨーロッパ25か国で構成、4) ストックでの自動車台数は、該当年を含む直近7年間(自動車買替年数)の新車販売台数(ガソリン車/EV別、見込み含)を足し合わせて算出、5) ストック台数のEVにはPHV/FCVを含む

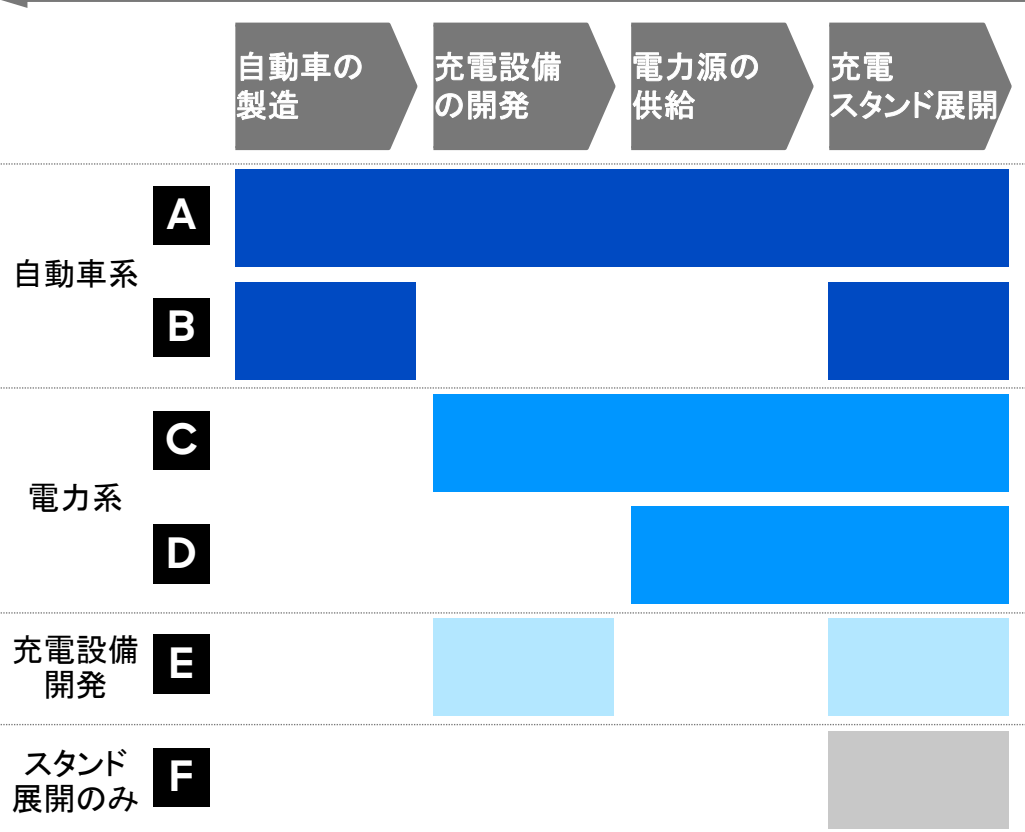
各国で充電ステーションの設置が進むなか、上流機能を有さない充電ステーション(スタンド展開のみ)には、新しい差別化要素が求められる

パブリック急速充電ステーションの主な運営企業とその類型

主要国におけるパブリック急速充電スタンドの保有数上位企業(2023年)

順位	日本	米国	英国	中国
1	日産自動車販売 B 自動車	Tesla A 自動車	Tesla A 自動車	TELD C 電力
2	NEXCO F 政府・公共	Electrify America (VW) B 自動車	Instavolt F 専門ベンチャー	YKC F 専門ベンチャー
3	Family Mart F 小売	Walmart F 小売	BP pulse F 小売(石油)	Star Charge E 専門ベンチャー
4	Tesla A 自動車	EVgo F 専門ベンチャー	Genie Point F その他	Orange Charging F 専門ベンチャー
5	AEON F 小売	Greenlots F 小売(石油)	Charge Place F 政府・公共	State Grid D 電力

EVバリューチェーン展開の類型



実際に、充電ステーション設置に伴い自社サービスを変革する小売プレイヤーも存在

EV充電ステーション設置を進める小売プレイヤーの動向

既存事業のサービス変革あり
既存事業のサービス変革なし

打ち手	充電ステーション併設の新業態展開	消費者行動データの収集・活用	既存ステーション運営事業者との提携
プレイヤー例 (展開国)	Shell (イギリス/中国、他)	Kroger (アメリカ)	Target (アメリカ)
取組み詳細	- 中国深圳の充電ステーションには、「シェルカフェ」や「シェルストア」を併設 - 英フラムの充電ステーションには、他社と提携し、「コスタコーヒー」や高級スーパー「ウェイトローズ」を併設	- Volta社¹⁾の充電ステーションを設置し、ディスプレイ上で買い物客に応じた店内用クーポンを発行 - 将来的には、アプリ上での事前オーダーシステムを導入し、買い物時間の短縮も企図	- Tesla社との提携により、米国内20州・約600か所の、EV充電が切れやすい地点にステーションを設置 - Tesla社のスーパーチャージャーアプリは、そのUI/UXレベルの高さから、北米30社中1位を獲得
ドライバーへの提供価値	充電待機時間の充実化 充電待機時間を消費するサービスコンテンツの拡充	ドライブ体験のパーソナライズ化 運転者のスケジュールや生活データに基づく、サービスのカスタマイズ	充電オペレーションの利便性向上 - 最適な立地へのステーション展開による利便性の向上 - EVと充電ステーションとのソフトウェア連携による、操作の手間軽減

1) 3,000カ所以上のEV充電施設を自社で運営。2023年3月、石油大手Shellが買収

EV充電ステーション運営への参入は容易。
斯かる状況下、充電完了までの「滞在時間30分」の利用価値を提供できるか否かがポイント

ガソリンスタンドとEV充電ステーションの比較

	ガソリンスタンド		EV充電ステーション		
			6kW(普通)	50kW(急速)	150kW~(急速)
設備投資	7~80[百万円]	>		12[百万円]	
所要時間 ¹⁾	5[分]前後	<	600[分]	30~45[分]	15~30[分]
主な設置場所	道路沿い一般		住宅、オフィス	商業・レジャー施設	サービスエリア等

充電中の滞在時間30分の利用価値を
如何に最大化するかが重要に

立地属性に鑑み、「滞在時間30分」の提供価値を具体化していくべき

EV充電ステーション設置に伴う立地別のあるべき提供価値・サービス(仮説)

近隣に住宅地なし

都市中心

A オフィス近接

オフィスワーカーが、通勤用の給電ついでに生活タスクを短時間で解消

- 例) 日用品販売、クリーニング代行

都市郊外

C ロードサイド

幹線道路を通る他地域からのドライバーが、車のメンテナンスや休憩・リラックスの場として利用

- 例) 洗車、喫茶店、リラクゼーションマッサージ

地方

E 地方観光地

他地域から訪れた観光客が、情報収集やお土産購入の場として利用

- 例) 街カフェ、地方名産展

近隣に住宅地あり

B 職住近接エリア

近隣住民が生活タスクを解消、またサードプレイスとしても利用

- 例) (同左)、ヘア/ネイルサロン、ラウンジ

D 郊外主要駅前

周辺住民が、普段は手が回りにくいタスクを給電時間中に解消

- 例) 金融商品販売、公共サービス手続き

F 地方住宅地

周辺住民が、身近な"ミニ商業施設"として利用

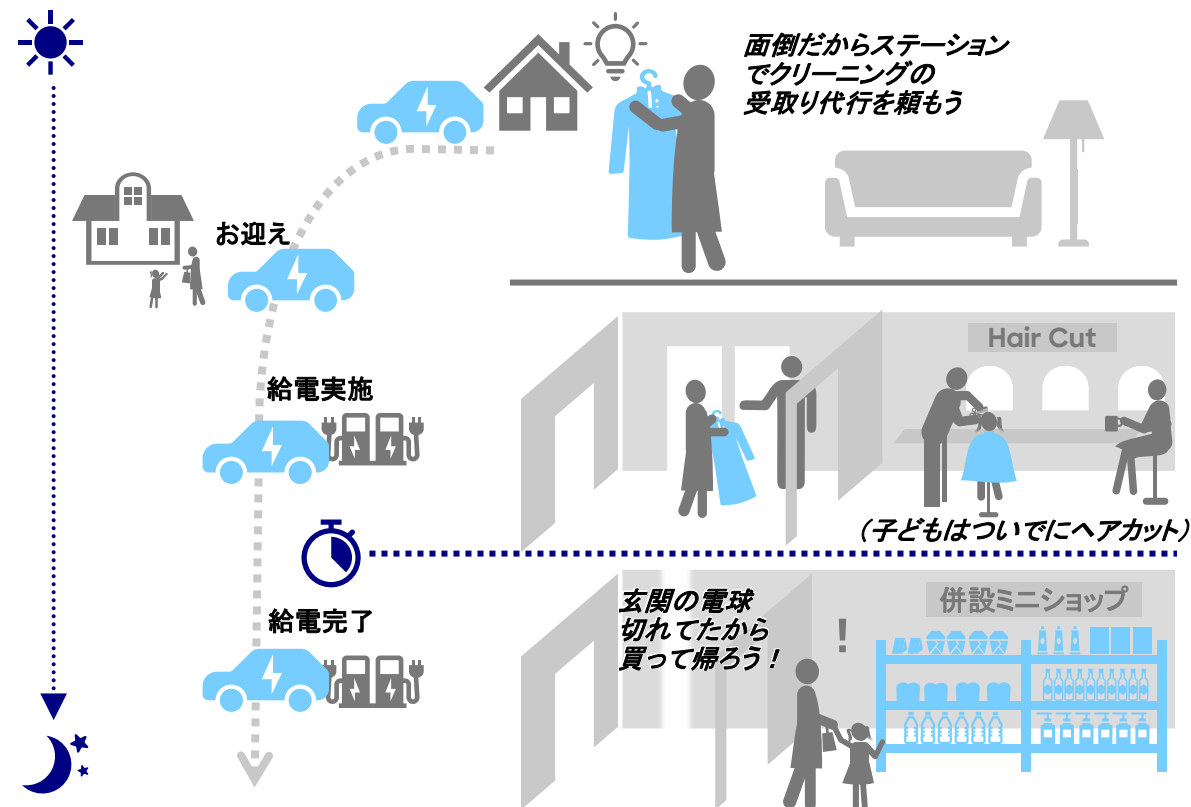
- 例) 食品スーパー、バーチャルショールーム

例えば、都市生活者の時間効率化や郊外ロードサイドでドライバーの休息をサポートする機能を新たに提供してはどうか

立地属性別の提供価値・店舗イメージ

保育園へのお迎え帰りのお母さん

B 職住近接エリア



外回り営業マン

C ロードサイド



EV充電ステーションの設置による顧客基盤の維持・拡大と滞在時間の変化に伴う店舗価値の最大化を図るべき

小売企業が取るべきアクション

1 EV普及率の高い国で先行的に「滞在時間30分」の提供価値を具体化すべき

- ・ 競争力の高い充電設備プロバイダーパートナーの選定
- ・ 自社店舗の展開エリアにおけるEV走行密集地点の特定
- ・ 立地属性に応じた充電ステーション併設業態のモデル店舗の構想、及び試験運用

2 消費者(運転者)行動データを収集・活用するケイパビリティを構築すべき

- ・ データ収集のためのツール獲得またはパートナー連携
- ・ 充電ステーションにおける消費者(運転者)行動のデータ収集・解析機能の構築

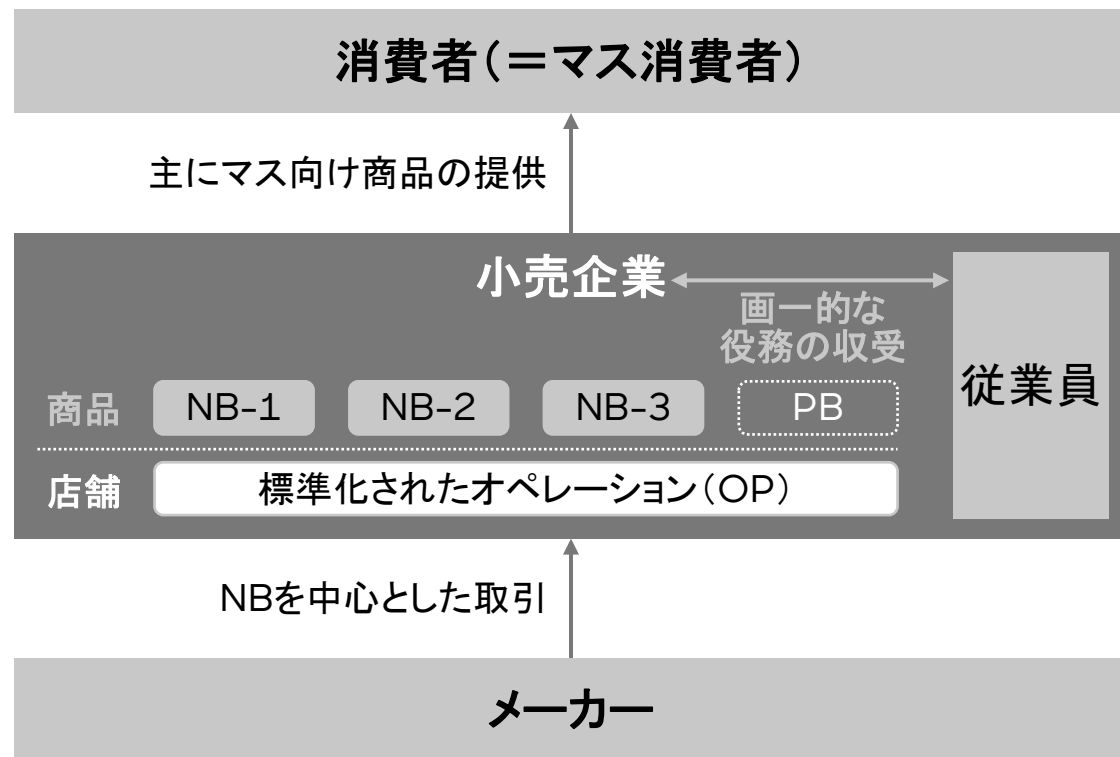


B-7. リアル店舗がダークストア/エンタメ店舗に 分化していく

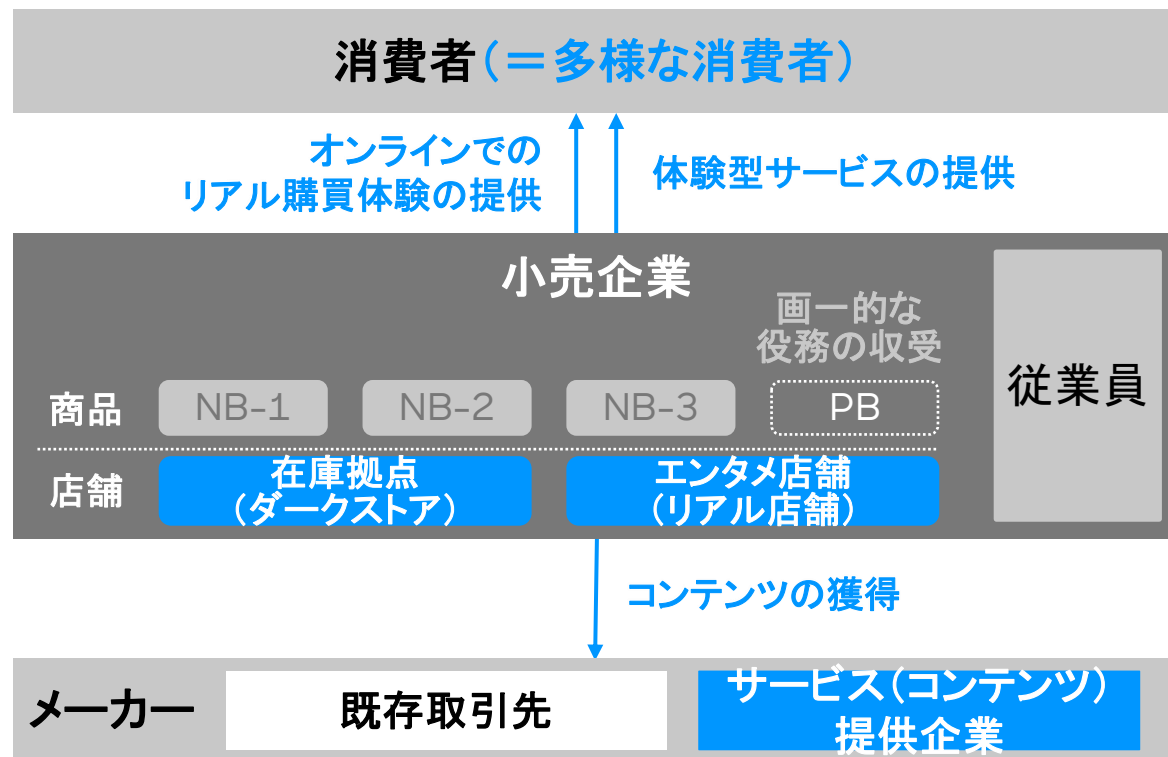
デジタル技術の発展により購買体験はオンラインへ完全移行し、リアル店舗はオンライン購買に伴う在庫拠点、又はサービス提供を通じて新たな収益を創出するエンタメ店舗に分化

サマリ

これまで



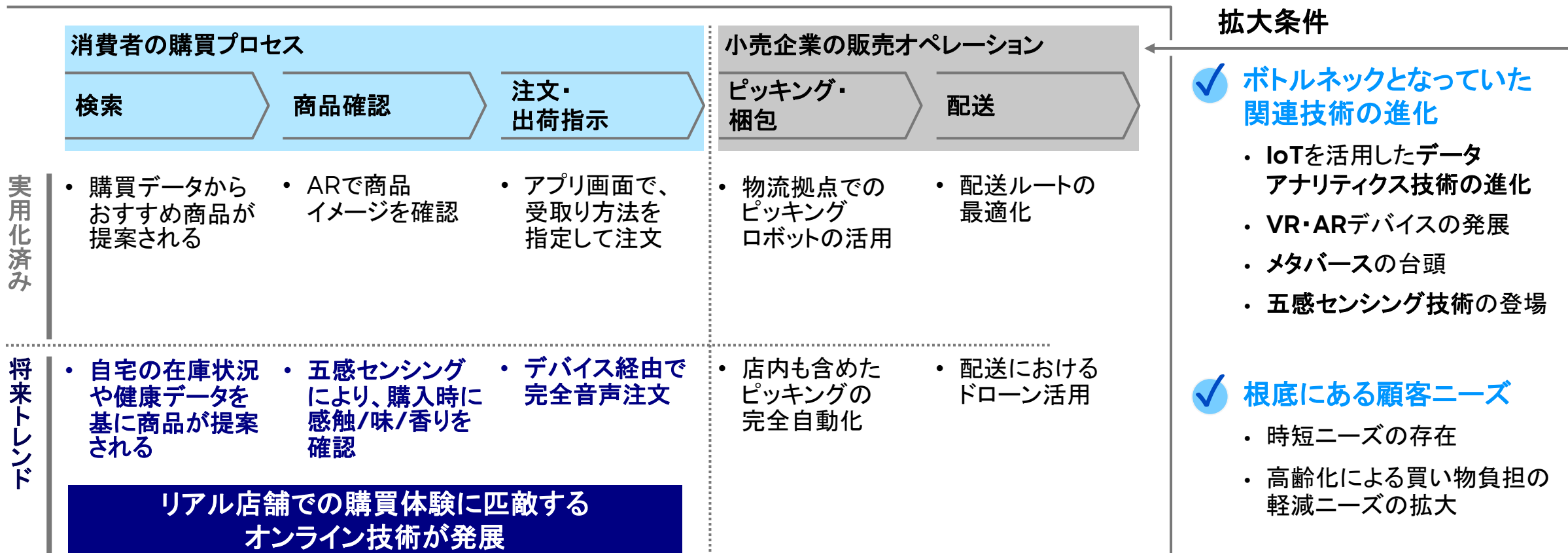
これから



デジタル技術の進化により、将来的にはリアル店舗相当の購買体験が仮想空間で実現可能に

オンラインでの購買体験に関する将来像

購買体験を支える技術の進展



実現に際しては、購買前の不安解消や購買意欲向上に寄与するデジタル技術の進化が肝要

オンラインでの購買体験を進化させるデジタル技術

■ 現時点で技術進化が不十分な領域

技術	提供価値	取組み事例
データアナリティクス	個々の消費者行動の理解を踏まえた購買体験のカスタマイズ	Amazonは、購買・閲覧履歴を分析し、 各顧客に合わせた商品レコメンドを最適化
IoT	リアルタイムデータ分析をベースとした購買体験の効率化	多くの家電メーカーのスマート冷蔵庫は、 庫内の在庫量や賞味期限を管理し、必要に応じてオンライン注文が可能
VR・AR	購買前の不安解消や購買意欲向上	Amazonは、ロレアルと協力し、 AR技術を用いた化粧品使用イメージの仮想体験を提供
メタバース		ZaraとNikeは、メタバース空間で バーチャルファッションショーを開催
五感センシング		明治大学宮下芳明教授チームは、舌を電気刺激することで 五味を再現する「味ディスプレイ」を開発

VR・AR、メタバー스는デバイス生産技術、五感センシングは再現技術の更なる発展が必要

オンラインでの購買体験進化に係るハードル

	現状	課題解決に向けて必要な要素
VR・AR、 メタバー스	・ 専用デバイス・設備が大型かつ高価であるため、一般消費者層による購買・使用が困難	・ 部材コストの削減や生産効率の向上による製造コストの削減 ・ バッテリー、センサー等の構成部材・機器の小型化
五感センシング	・ 味覚、嗅覚、触覚等の五感の再現技術は、特定の味や触覚の再現のみに閉じている ＜最先端の取組例＞ - CANOBLE(日本、味覚): VRコンテンツと連動した味の変化を楽しめるバター型食品デバイス - Prime X Haptic VR(オランダ、触覚): VR空間のマテリアルの触感を提供するグローブ型デバイス	・ 既存の味・匂い・触感をデータ化する測定技術 ・ フレーバー要素の調合や脳への電気信号による再現技術

その他、データ処理容量・速度の担保、サイバーセキュリティ強化といった運用環境への投資も不可欠

斯様な世界観が成立すれば、リアル店舗はオンライン購買に伴う在庫拠点（ダークストア）、又はサービス提供を通じて新たな収益を創出するエンタメ店舗に分化していく

実店舗の在り方の変化

実店舗の在り方	店舗形態の概要	各店舗形態を展開する上での検討項目例
在庫拠点としてのダークストア	- オンライン購買用の在庫拠点としての機能がメイン - 顧客からの注文を受け、商品を梱包・発送（店舗機能と兼用する場合も） 	✓ ダークストアの立地はどのようなエリアがふさわしいか ✓ ダークストアに最適な仕入れ・在庫管理・発送などのオペレーション設計および人員配置はどのようなか ✓ ラストワンマイル配送網をどのように構築するか
圧倒的な体験価値を訴求するエンタメ店舗	販売商品を用いた体験型サービスの提供 - 食材を用いたフードサービス - アウトドア用品を用いた体験サービス 	✓ どのような物理的な体験による価値を訴求するか（キラーコンテンツは何か） ✓ 体験型サービスを成立させる設備/人員・スキルは何か

各企業が2形態の店舗を組み合わせることで、消費者とのオン/オフライン双方の接点を確保

分化していくリアル店舗の役割とオンラインでの購買体験の高度化を踏まえたトータルでの体験価値の再設計が求められる

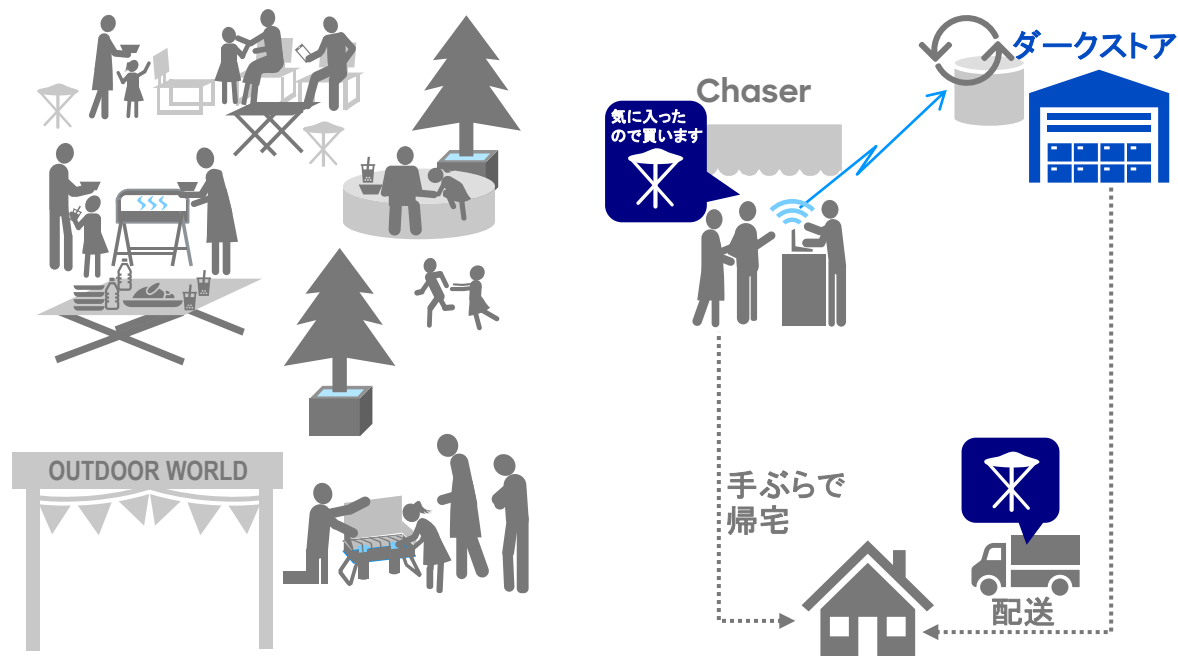
リアル店舗/オフラインそれぞれにおける体験価値の提供

小売企業の提供機能

リアル店舗

販売商品を用いた体験型サービスの提供

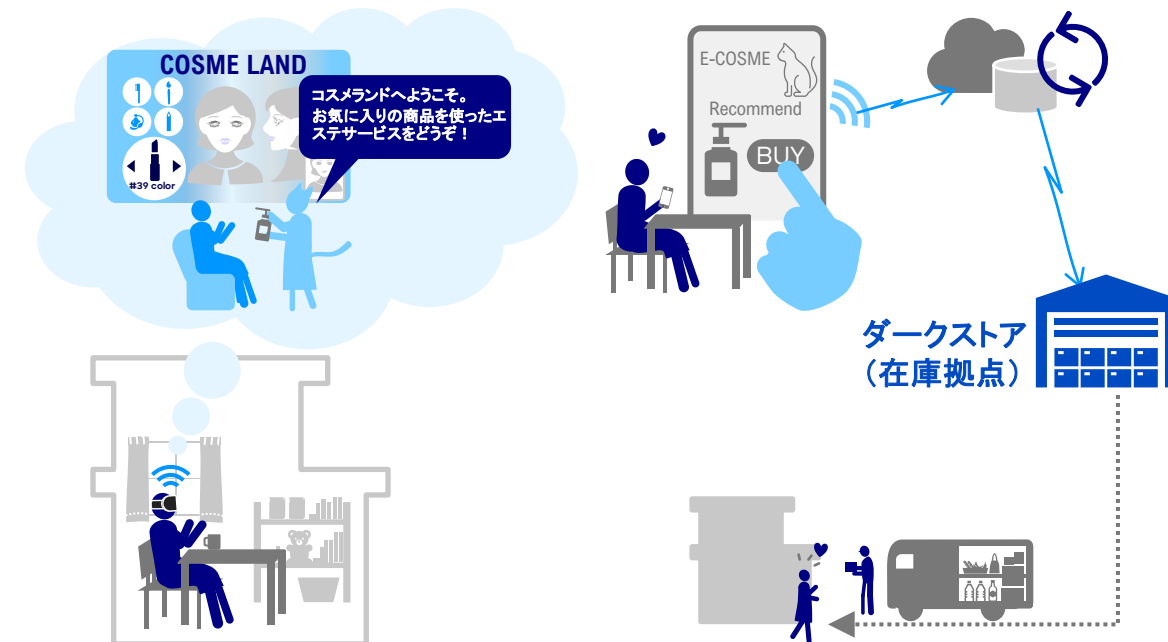
ダークストアからの配送



オンライン

リモート技術を用いた購買体験の提供及び商品販売

ダークストアからの配送



実現に際しては、配送網等のインフラ構築やエンタメ店舗のキラーコンテンツ獲得に向けた投資を積極化すべき

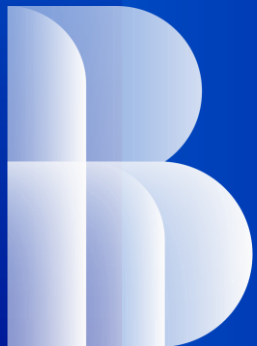
小売企業が取るべきアクション

1 ダークストアを前提としたオペレーションインフラを構想すべき

- ・ オンライン需要の見極めとダークストア拠点立地の選定
- ・ ダークストアにおける仕入れ・在庫管理・発送のオペレーション設計
- ・ ラストワンマイル配送網の構築

2 リアル店舗に消費者を惹きつけるキラーコンテンツ獲得・管理に向けた推進体制を確立すべき

- ・ 体験型エンタメサービスコンテンツ事業者との関係構築、及び提携/買収
- ・ リスク分散のためのコンテンツポートフォリオ管理



C. 問い合わせ先

本件に関するお問い合わせ、ご質問、ミーティングのお申し込みについては 下記までご連絡ください



株式会社ローランド・ベルガー
パートナー

松本 渉（まつもと わたる）

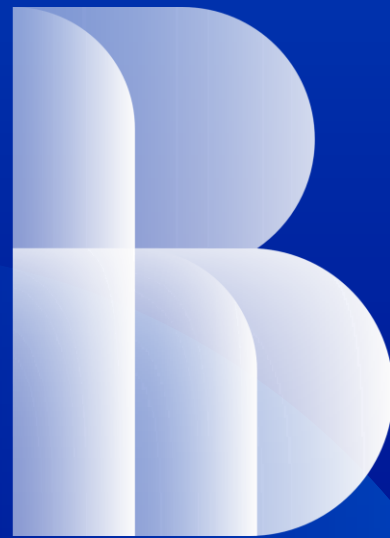
wataru.matsumoto@rolandberger.com



株式会社ローランド・ベルガー
プリンシパル

前島 有吾（まえじま ゆうご）

yugo.maejima@rolandberger.com



Roland
Berger