

コロナ危機下の実店舗リテーラーの生き残り戦略

2020/6

三井物産戦略研究所
産業情報部 産業調査第三室
高島勝秀

Summary

- コロナ危機下で消費需要がECに流れる傾向が定着し、実店舗リテーラーはより強力な生き残り戦略が必要となる。
- 第一の戦略は、レジの無人化や顧客の店内滞在時間の削減等による感染回避ニーズへの対応。
- 第二の戦略は、ECへの取り組みの高度化で、実店舗企業ならではの商品の受け渡しにおける「迅速性」という優位性を活かすこと。
- 第三の戦略は、ショールーム機能の拡充と収益化であり、その実現に向けたヒントとなり得るビジネスモデルも生まれてきている。

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、リテール産業は業種によって大きく明暗が分れている。百貨店やショッピングモール、アパレル等の専門店が感染を防ぐために大半が閉鎖、あるいは営業制限を受けて業績を落とした。他方、生活必需品を扱うため営業を許された業態では、閉鎖していたり、消費者に敬遠されたりしている外食の需要を取り込んだ食品スーパーや、感染予防のためのマスク、消毒薬などの需要が伸びたドラッグストアが業績を伸ばした（図表1）。加えて、外出を控えた消費者の利用が急増したことで、ECも急拡大している。店舗の営業が再開されても、引き続き感染の懸念が残る「コロナ危機下」においては、消費者が外出や対人接触を極力回避しようという傾向は当面続き、ECへの追い風は持続する可能性が高い。さらに、厳しい店舗閉鎖の局面で、これまでECの利用を躊躇してきたが、この状況で仕方なく使ってみた新規顧客がニューノーマルとして定着する効果も予想される。これは、実店舗リテーラーのEC事業にも該当し、米国市場ではWalmartやTargetのEC事業は、Amazonを上回る大きな伸びを見せている（図表2）。とはいえ、販売チャネルとしてのECと実店舗の比較ではECが優位であることに変わりはなく、コロナ危機の継続で経済環境が悪化し消費が冷え込むなかで、実店舗リテーラー、取り分けEC事業の展開が遅れている企業は、苦境に立たされることになるだろう。そうした厳しい環境の下で実店舗リテーラーが生き残りを図る上では、「感染を避けたい」という消費者のニーズに対応するとともに、ECとの競合に耐えていくための戦略が不可欠となる。本稿では、総合スーパー、食品スーパー、ドラッグストア、コンビニ、ホームセンター等、成熟期にある先進国の有力実店舗リテーラーの取り得る戦略を考察する。

図表1 実店舗リテーラーの売上高増減率（前年同月比、%）

日本、米国（業態別）					
	業態	1月	2月	3月	4月
日本	食品スーパー	-1.4	5.5	7.2	10.7
	ドラッグストア	6.3	19.1	7.6	10.4
	ホームセンター	-1.5	9.7	3.5	4.0
	アパレル	-0.9	-3.5	-22.7	-53.6
	百貨店	-3.1	-12.2	-33.4	-72.8
	コンビニ	0.4	2.6	-5.8	-10.6
米国	グロサリー	1.5	3.9	30.9	13.2
	百貨店	-3.6	-5.8	-25.1	-47.0
	アパレル	2.0	1.0	-49.8	-89.3

欧州（主要企業別）					
市場	企業名	本社所在国	業態	増減率	期間
英国	Tesco	英国	食品スーパー	7.2	1月27日 -4月19日 (12週間)
	Sainsbury's	英国		8.4	
	Lidl	ドイツ		14.8	
	Aldi	ドイツ		8.8	
世界	H&M	スウェーデン	アパレル	-57.0	3月1日 -5月6日

注：欧州は業態別の統計が存在しないため、主要企業別の状況を記載

出所：日本のドラッグストア、ホームセンター、アパレルは経産省、その他は各業界団体、米国は国勢調査局、英国市場はKantarの統計データ、H&Mは同社ウェブサイトを基に三井物産戦略研究所作成

図表2 Walmart、Target、Amazonの直近四半期業績（百万ドル）

Walmart	全体			米国事業	
2020年2-4月	実額	前年同期比		実額	前年同期比
売上高	133,672	8.7%		88,743	10.5% (店舗 10.0%) (EC 74.0%)
営業利益	5,224	5.6%		4,302	3.9%
Target	全体			営業利益の減少はアパレル部門の不振が要因	
2020年2-4月	実額	前年同期比			
売上高	19,615	11.3%	(店舗 10.8%) (EC 141.0%)		
営業利益	468	-58.7%			
Amazon	全体			北米事業	
2020年1-3月	実額	前年同期比		実額	前年同期比
売上高	75,452	26.4%		46,127	28.8%
営業利益	3,989	-9.8%		1,312	-42.6%

出所：各社決算資料を基に三井物産戦略研究所作成

1. 感染回避ニーズへの対応と実店舗機能の高度化

コロナ危機下では「感染を避けたい」という消費者ニーズへの対応が戦略の基軸となる。具体的には、顧客と従業員、あるいは顧客同士の対人接触を極力低減することである。顧客と従業員の接触を回避する上では、アマゾンなどが展開し始めている、いわゆる「無人店舗」が一つの解となるが、多くの実店舗リテーラーが早期に導入可能な施策としては、顧客との接触頻度の高いレジの無人化（キャッシュレス）が挙げられる。欧米では、顧客の利便性向上やコスト削減の目的で既にセルフレジの導入が進んでいるが、コロナ対応の要素が加わることで、導入ペースが加速する可能性が高い。買い物の品数が多い食品スーパーでは商品のバーコードスキャン（登録）のみキャッシュャーが行い、精算は客自身が支払機を使って行うセミセルフレジ、品数が少ないコンビニでは商品の登録・精算を全て客が自ら行うフルセルフレジの導入

が予想される。これらのシステムの導入には、決済の迅速化によりレジ待ちの行列の回避や、顧客の店舗滞在時間の短縮による感染リスク削減も期待できる。

ただ、セルフレジの場合には、複数の顧客が端末等に触れるため、間接的ながら顧客と顧客の接触が生じてしまう。それをも回避する施策としては、顧客個人が所有するスマホを用いた決済システムの導入が考えられる。実店舗におけるスマホの活用策としては、決済のほかにも、ストアマップの提供や買物リストの管理等、さまざまな試みが一部の有力企業で行われている。特に先進的とされる米ホームセンターのThe Home Depotでは、ストアアプリ搭載の商品検索機能に、AIと画像認証技術を搭載している。例えば、ねじ等の形状やサイズ等を間違えやすい商品について、顧客がスマホカメラで撮影して画像検索すると、その品番と店内の売場が表示され、この機能は顧客の利便性を高め、高評価を受けている。また、米国、英国、日本等で、店舗の混雑状況を知らせ、混雑を避けたい消費者に時間をずらして来店することを促すアプリも導入され始めている。スマホを活用したこれらのサービスは、店舗や商品に関する情報を効率的に顧客に提供することで、店舗滞在時間の短縮や従業員との接点の回避、混雑の緩和にもつながることから、コロナへの対応策として有効だと考えられる。

感染リスク低減の観点では、店づくりの方向性を転換することも考えられる。店内レイアウトや商品の配置（棚割り）を決めていく際には、従来は、顧客を店内で回遊させ、ついで買いや衝動買いを促して客単価を向上させるなど、売上の拡大が主たる目的とされてきたが、コロナの影響下にあつては、感染リスク低減のため、同時に購入されやすい商品を近くに配置するなど、顧客の店内滞在時間の短縮を第一義としていくことが顧客のニーズに応えることになる。また、店づくりにおいては、AIや画像認証、ビッグデータ解析など、活用し得るデジタル技術は存在していたものの、コスト面で実装が躊躇され、スタッフの経験と勘に頼る状態が続いていた。それが、コロナ対応という観点から見直され、それらの技術の導入が加速する可能性も考えられる。

さらに、コロナの影響で消費者の行動様式が大きく変化する可能性があることを踏まえると、立地の見直しも検討の対象となる。従来の立地の選定においては、顧客の居住地、勤務地、学校等の所在や道路、鉄道といった交通手段の分布で消費者の移動パターンを想定する手法が一般的であった。しかし今後は、テレワークの拡大等で、通勤頻度の減少や居住地近辺での移動が増加するなど、消費者の移動パターンが大きく変わることも考えられ、居住地や勤務地、交通手段でそれを想定することは難しくなる。そうした局面では、消費者の直接的な移動データを収集、分析し新たな移動パターンを把握した上で立地選定を行うことが求められるだろう。

ここで挙げた諸施策は、コロナの影響が残っている局面での感染回避という消費者ニーズに対応するものであるが、その多くは、顧客の利便性の向上やコスト競争力の強化を実現する実店舗の機能の高度化、対ECでの競争力強化にもつながるものであり、コロナの影響が薄らいだポストコロナの局面においても有効性は失われないものと考えられる。

2. 実店舗リテラーならではのEC事業の高度化

実店舗における感染回避ニーズに対応しても、コロナの感染リスクが残る局面では消費者がECにシフトしていく流れを覆すことは難しく、実店舗リテラーにとっても、自身のEC事業を拡充、高度化していくことが有力な選択肢の一つとなる。有力な実店舗リテラーの多くは、既にEC事業を展開し（図表3）、業績を向上させてきている。今後、その方向性を一段と推し進める上では、EC専門企業にはない、実店舗を有している企業ならではの優位性を活かしていくことが重要だ。そして、実店舗リテラーのEC事業の優位性は、突き詰めると、商品の受け渡しにおける「迅速性」にあると考えられる。

図表3 主要実店舗リテラーのEC化率 (%)

	企業名	主力業態	2014年	2019年
日本	イオン	食品スーパー、GMS	0.2	2.3
	セブン&アイ	コンビニ	0.9	2.7
	ファーストリテイリング	アパレル	3.5	6.4
米国	Walmart	総合業態	2.3	6.8
	Costco	総合業態	4.0	7.0
	Target	総合業態	2.6	8.9
	Kroger	食品スーパー	0.2	5.2
	The Home Depot	ホームセンター	6.1	10.5
	Best Buy	家電	10.1	20.3
欧州	Tesco	食品スーパー	7.0	8.7
	E.Leclerc	食品スーパー	5.9	8.8
	Sainsbury's	食品スーパー	5.1	14.8
	Migros	食品スーパー	1.2	6.5
	Carrefour	総合業態	0.9	2.4
	Auchan	総合業態	3.6	5.3

注：EC化率はEC売上が売上全体に占める割合

出所：ユーロモニターのデータを基に三井物産戦略研究所作成

第一に、オンラインで注文した商品を店舗で即座に受け取る「クリック&コレクト」の選択肢を顧客に提供できるのは、実店舗リテラーならではの優位性といえる。今回のコロナ危機下では、感染リスクの高い都市部を中心に食品スーパーを展開している米Krogerや英Sainsbury'sは、クリック&コレクトの特性を活かして、感染回避のために店舗としての営業を停止してネットで注文を受けた商品の受け渡しに特化させた「ダークストア」と呼ばれる方式を採用した。クリック&コレクトにおいて、感染回避のニーズに対応するためには、従業員との接触のない店舗設置のスマートロッカー（注：スマホアプリの利用で解錠が可能なロッカー）の導入が重要な要素となる。また、来店しても入店はせず駐車場で商品の受け渡しを行うカーブサイドピックアップのサービスも注目を集めている。米Walmartや米Targetなどで試験導入されており、ショッピングモールや百貨店等、幅広い業態でも導入が検討されている。



Walmartのカーブサイドピックアップ（出所：同社ウェブサイト）

第二に、通常のECと同様の宅配による受け渡しにおいても、EC専門企業よりも迅速な配送を効率的に実現できる可能性がある。それは、郊外立地が一般的なEC専門企業の物流センターに比べて、顧客の来店を前提としている実店舗は顧客の居住地までの距離が近く、そこを拠点とすることで、迅速な配送の仕組みを構築し得るためだ。

ただし、クリック&コレクトでも配送でも、実店舗をECの拠点として活用する上では、ネットで受注した商品を準備するピッキングとパッキング作業が不可欠であり、それらの効率化が課題となる。それらの作業を店舗の売場で行うと、極めて非効率で高コストになることは、既に確かめられている。そこで、店舗に「マイクロ・フルフィルメントセンター（MFC）」と呼ばれる、自動化された小型の物流センターを併設する方式が注目されている。MFCの技術開発で先行する米Fabric（旧名はCommonSense Robotics）は提携先スーパーを明かしていないが、2020年中に最大6カ所のMFCを開設予定と、米国を中心に普及する兆しが見えている。ウォルマートは、物流ロボット企業のAlert Innovationと提携し、ニューハンプシャー州セイラム地区のスーパーセンター内でMFCをテスト稼働中である。同社は、店舗でのピッキングと比較してオーダーから準備完了までの時間が大幅に短縮するとしている。

店舗を持たないことでコスト面での優位性があると考えられてきた専門ECに対して、こうした工夫を重ねて迅速性を武器にしていくことが、実店舗リテーラーにとって重要な戦略の一つであることは間違いないだろう。

3. ショールーム機能の拡充と収益化

実店舗リテーラーがEC事業を展開する上でも、店舗の存在が前提であり、店舗の存続のためには一定以上の顧客の来店が不可欠である。前述の感染回避ニーズへの対応策は、コロナ下での実店舗のネガティブな要素を低減する施策であるが、それに加えて、顧客を店舗に引き寄せるポジティブな要素を拡充することも重要な戦略となる。従来は、圧倒的な価格競争力で顧客を引き付けるWalmartや独Aldiのような一握りの企業を除くと、モール等の形態で多数の店舗をそろえることで集客力を増幅するほか、レストランや映画館、ゲームセンター等の娯楽施設を併設することで集客力をかさ上げする手法が取られてきた。しかし、それらのサービスは対人接触自体が訴求力と付加価値の源泉であり、感染リスクが残る状況下では、集客力に大きな期待はかけ難く、ECが持ち得ない実店舗自体の優位性と訴求力を再検討し、磨きをかけていく戦略が中心になるだろう。

ECにない実店舗の機能としては、顧客が実際に商品に触れて自身の目と手で品質や使い勝手を確認できること、加えて、店舗のスタッフとリアルタイムの双方向コミュニケーションで商品に関する情報を入手できることが挙げられる。これらは「ショールーム機能」と総称され、顧客が店舗を訪れる最大の理由と位置付けられる。商品の展示手法や試供品の提供方法の改善、従業員のコミュニケーション能力の向上などで、この機能を拡充することは、実店舗リテーラーの今後の方向性として重要度を増すものと考えられる。ただ、このショールーム機能については、ECの普及にともなって、店頭で確認した商品を店舗では購

入せず一番安価なECサイトで購入する「ショールーミング」と呼ばれる消費行動が広まったことで、収益に結びつきにくくなってきている。これからの実店舗リテラーには、ショールーム機能の拡充に加えて、それを収益化する仕組みの構築が課題となってくる。そこに向けた解を見いだす上でのヒントを、以下3つのケースから考察する。

第一は、集客のための事業を通じて、顧客との関係性を変容させることで、来店客の商品購入を動機付けるケースである。米食品スーパーWegmansは、店舗での料理教室の開催やレシピ等の情報提供を積極的に進めている。もちろん、コロナの感染リスクが残るなか料理教室で集客するという戦略は取り難いが、このケースは、料理教室を通じて、店舗と顧客との間に、単なる売り手と買い手ではなく、情報の発信者と受信者、教師と生徒といった関係性を生じさせることで、店舗自体へのロイヤリティを高め、商品の購入を動機付けていくスタイルという意味で大きく捉えれば、これからの実店舗リテラーの戦略に一つの示唆を与えるものと位置付けられる。

第二は、ショールーム機能の一部である顧客への情報発信の機能を、販売する商品のメーカーに有償で提供することで収益化するケースである。米Neighborhood Goods（ネイバーフッド）は、路面店のフロアスペースをメーカーごとに区切って商品販売を行う百貨店に近い形態の店舗を展開している。ただ、そのビジネスモデルは、商品を販売してマージンを得るのではなく、商品に関するメーカーからのメッセージやストーリーを的確に来店客に伝える対価として、メーカーからスペースの賃料の形でフィーを得るというもので、通常のリテラーとは大きく異なるモデルといえる。このモデルであれば、実店舗はショールーミングの対象となって商品が売れなくても収益を上げることができ、メーカーの側も他の店舗や自社のECサイトでの販売が伸びることが期待できるという意味で、Win-Winの関係を築くことができる。

第三は、実店舗で顧客データを収集しそれをメーカーに有償で提供することで収益化させるケースである。米b8ta（ベータ）は、スタートアップも含む数々のメーカーの斬新でユニークな新種のガジェットをそろえた店舗を展開している。店内にはAI搭載のカメラやセンサーが設置されており、来店した顧客の属性情報や動線、商品の前で立ち止まったり、商品を手に取ったりした時間の長さ等の、顧客行動を捕捉したデータを商品のメーカーに提供し、その対価をスペースの賃料として受け取っている。第二のモデルとは情報の流れは逆になるが、メーカーから収益を得るという点は共通している。



b8ta（ベータ）のニューヨーク州ハドソン・ヤード店
（筆者撮影）

ネイバーフッドもベータも、現段階では極めて特殊な存在で、顧客となっているメーカーも、消費者の認知度が低い新興のD2Cが中心であるが、この関係は、顧客とのリアルな接点を持たない既存のメーカーと

の間でも構築し得るものであり、実店舗リテラー、取り分けショールーム機能の潜在力が高い企業にとって、本業に加える新たな事業モデルのヒントとなるだろう。

ECの領域では、アパレルブランドや健康食品等の分野を中心に、自らのECサイトで商品を販売するD2Cが台頭してきているが、彼らの一部が業容の拡大に伴って、実店舗を設ける動きも目立つ。これは、EC専門企業も、実店舗が有するショールーム機能をはじめとする潜在力を認識しているためと考えられる。コロナの影響が残るなか、本稿で述べたように、消費者の感染回避ニーズを充足しながら、ECにおける物流拠点としての活用や、ショールーム等の実店舗の潜在力を見直し、拡充、収益化していけるのか。実店舗リテラーにとって、生き残りをかけた厳しい時代が続くことになるだろう。

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一的な見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。