

# 日本流通学会第 36 回全国大会

## 統一論題報告要旨集

2022 年 10 月 29 日・30 日開催  
常葉大学草薙キャンパス

## 目 次

<b>基調講演 1</b> . . . . .	1
近藤 公彦 (北海道国立大学機構 小樽商科大学大学院商学研究科 教授) 「DX時代の流通イノベーションービジネスモデルのシフトチェンジー」	
<b>基調講演 2</b> . . . . .	3
白鳥 和生 ((株) 日本経済新聞社 総合編集センター 調査グループ 調査担当部長) 「今後の小売業界を占う5つのキーワード」	
<b>ゲスト講演 1</b> . . . . .	5
逸見 光次郎 ((一社) 日本オムニチャネル協会 理事 / (株) CaT ラボ 代表) 「小売DX=オムニチャネル~CX、EXを高め、SCMの流れを良くし、継続 的な利益を上げるために~」	
<b>ゲスト講演 2</b> . . . . .	7
北川 竜也 ((株) 三越伊勢丹 営業本部 オンラインストアグループ長) 「三越伊勢丹のDX戦略と課題」	
<b>ゲスト講演 3</b> . . . . .	9
羽田 大樹 (b8ta Japan 株式会社 COO) 「体験型ストア b8ta が提唱する新しい価値-リアル店舗における売上以外の マーケティング価値を創出-」	

## 基調講演 1

# DX 時代の流通イノベーション —ビジネスモデルのシフトチェンジ—

小樽商科大学  
近藤 公彦

近年の DX（デジタル・トランスフォーメーション）は、流通にも大きな影響を及ぼし、伝統的な流通のあり方を革新的に変えることを迫っている。この基調講演では、DX による流通イノベーションの諸相を整理し、流通業のビジネスモデル変革のフレームワークを踏まえて、DX 時代における流通・マーケティング研究の新たな課題を提示する。

流通・マーケティング領域において、DX は交換、行為者、小売環境、および提供物の 4 つの次元で進行する。交換の DX では、取引／コミュニケーション・チャンネルの変化がもたらされ、行為者の DX ではヒト、モノ、データが融合し、売り手と買い手の境界が曖昧になる。小売環境の DX では、場所という物理的空間が消滅したり、オンラインゲームなどのデジタル仮想消費が生まれる。そして提供物の DX により、モノとサービスが一体化し、サブスクリプションやダイナミック・プライシングが展開される。

DX が流通ビジネスモデルの革新とどのように関連しているかは、DX とビジネスモデル革新それぞれの有無から類型化することができる。DX がなくビジネスモデルの革新もない初期段階には、店舗小売業（業種店）、無店舗小売業が含まれる。この初期段階から、DX を条件としないが、ビジネスモデル変革が必要となるのは、多店舗小売業（チェーン店）および多業態小売業への展開（移行）である。DX を伴うがビジネスモデル革新は必要ではないのは、POS システム、キャッシュレス決済、セルフレジ等の導入である。そして DX とビジネスモデル革新の双方を条件とするのが、プラットフォーム小売業、オムニチャンネル、ネオリテールである。

この第 4 類型のビジネスモデルは、次の 6 次元での革新を伴っている。すなわち、顧客との関係の維持・構築におけるカスタマーリレーションシップ・イノベーション、顧客への価値提供あるいは顧客との価値共創に関わるカスタマーバリュー・イノベーション、業務の進め方に関する業務プロセス／オペレーション・イノベーション、組織編成、意思決定に関連するガバナンス・イノベーション、そして経営成果を上げるための仕組みである収益フォーミュラ・イノベーションである。さらにこれらの組織内イノベーションに加えて、組織外のステークホルダーとの関係をデジタル・エコシステムとして構築することが必要となる。こうしたデジタル・ビジネスモデルを成功裏につくり上げることにより、競合他社に対する競争優位がもたらされる。

以上のようなデジタル・ビジネスモデルの構造を踏まえて、DX 時代の流通イノベーションに関する研究課題を次のように設定する。

### 【 RQ1 】 カスタマーリレーションシップ

DX による顧客識別性と接続性によって、カスタマーリレーションシップはどのように革新されるのか。

【 RQ2 】 カスタマーバリュー

DXによる価値の提供・共創の仕組みはどのように革新されるのか。

【 RQ3 】 ガバナンス

DXによって組織のガバナンス構造はどのように革新されるのか。

【 RQ4 】 業務プロセス

DXによって、業務プロセス／オペレーションはどのように革新されるのか。

【 RQ5】 収益フォーミュラ

DXによって、収益を上げる仕組みはどのように革新されるのか。

【 RQ6 】 デジタル・エコシステム

DXを通じて、ステークホルダーとのエコシステムはどのように構築・維持されるのか。

【 RQ7 】 ビジネスモデル

DXによって、全体として流通ビジネスモデルはどのように革新されるのか。

【 RQ9 】 競争優位

DXによって、どのような競争優位が生み出されるのか。

【 RQ10 】 デジタル・ダイナミックケイパビリティ

DXを駆動させ、流通イノベーションを引き起こすダイナミック・ケイパビリティは何か。

## 基調講演 2

### 今後の小売業界を占う 5 つのキーワード

(株)日本経済新聞社  
総合編集センター  
調査グループ 調査担当部長  
白鳥 和生

2022 年以降の流通業界にどのような景色が広がるだろうか。「主役交代」「企業統治」「変化対応 (DX)」「持続可能性」「業界再編」——歴史を振り返る 5 つのキーワードを軸に考えてみたい。

第一のキーワードの主役交代だ。百貨店→総合スーパー→コンビニエンスストア、SPA 型専門店へと移動してきた「小売りの王者の座」を、ドラッグストアとディスカウントストアが狙っている。2020 年の業界統計をみても、ドラッグストア (8 兆 363 億円) は百貨店 (4 兆 2204 億円) にダブルスコアの差をつける。そして総合スーパー (12 兆 7597 億円)、コンビニエンスストア (10 兆 6608 億円) との差をギリギリと詰めている。

所得の二極化は進むなか、クスリのアオキホールディングスが中小スーパーマーケットを相次ぎ買収しているように、業態を超えた競争は当たり前。020 年に小売業全体の 8.08% まで成長した EC (電子商取引) 市場も早晩 10% を超えてくるはずだ。

二番目のキーワードは企業統治だ。SDGs (持続可能な開発目標) や ESG 投資の浸透に伴って、改めて企業統治の在り方が問われている。みずほフィナンシャルグループなどの不祥事が記憶に残る 2021 年だが、流通業界でも 10 月にホームセンターのコンセキで取締役による資産流用が発覚。会長ら 3 人が辞任に追い込まれた。

東京証券取引所の調査によると、東証 1 部上場企業において取締役の 3 分の 1 以上を独立社外取締役に選任した会社の割合は 7 割を超えた。2021 年 6 月のコーポレートガバナンス・コード (企業統治指針) 改訂や 2022 年 4 月の市場再編による影響が大きい。

三番目の変化対応では、やはり DX の推進がカギを握る。DX はよくアナログデータをデジタルデータに置き換えるような「デジタル化」と誤解される。しかし、DX とは「データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」(経済産業省ガイドライン) だ。

「デジタル化は取り組みの中の一つ。言葉としてのデジタル化が目的になるのでは駄目で、何をやろうとするのかが大事だ」——ある専門家からこんな言葉を聞いたことがある。重要なのは企業の将来像を見据えた事業戦略であり、デジタル化は目的を実現するための一つ的手段にすぎない。つまりデジタル化すれば「すべてうまく行く」のではなく、「業務のデジタル化で何を実現するのか」という選択こそが DX の本質だと認識すべきだ。

そして 5 つのキーワードの中で、重要度が増しているのが四番目の持続可能性 (サステナビリティ) だ。これは企業にも社会にも言える課題だ。特に高齢化と人口減少が日本社

会に重くのしかかる。

2020年10月時点の65歳以上人口は3619万人で、総人口における高齢化率は28.8%にのぼる。いまだコロナ禍が続く中、ポストコロナ社会のことを予測することは至難の業だ。しかし、少子高齢化がピークに達し、団塊世代のすべてが後期高齢者の年齢を迎えて医療や介護などの社会保障費が急増する「2025年問題」は予測できる。

そして五番目のキーワードが業界再編だ。2021年は関西スーパーマーケットを巡るエイチ・ツー・オー・リテイリング（H2O）とオーケーによる争奪戦が注目を集めた。関西の食品市場は一昨年にロピアが進出するなど動きが活発になっており、さらなる再編が起きる可能性がある。

# ゲスト講演 1

## 「小売 DX=オムニチャネル」

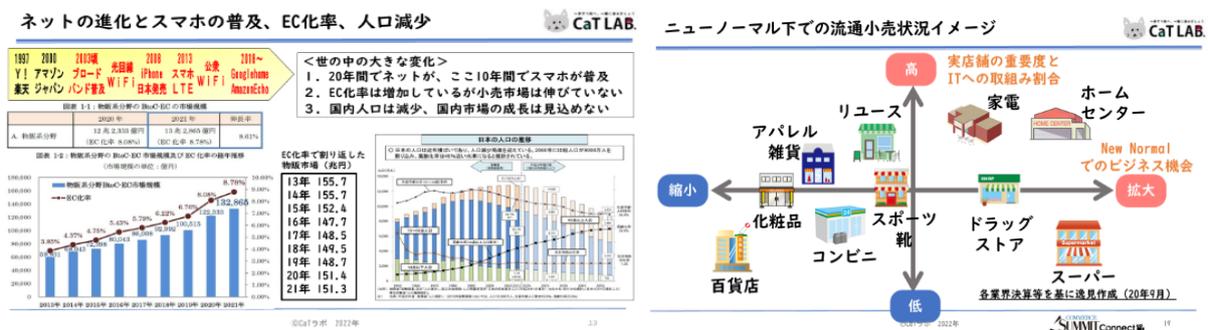
～CX、EX を高め、SCM の流れを良くし、継続的な利益を上げるために～

(一社) 日本オムニチャネル協会 理事  
(株) CaT ラボ代表  
逸見 光次郎

### <当日アジェンダ>

1. 世の中の変化（ネット/スマホの進化、EC 化率、国内人口減）  
(小売業の現状、コロナ禍での変化、データ活用)
2. DX、オムニチャネルの定義と課題
3. 先進事例
4. オムニチャネル化を推進する（CX、EX、SCM の観点、評価軸）
5. まとめ

小売業はこれまで労働集約型の産業であり、DX とは一番縁遠いとされてきた。ところがインターネットとスマホの普及によって生活者のデジタル化が進む中で、小売企業もその対応をせざるを得ない状況になっている。その流れはコロナ禍で加速し、これまでとは違う店舗と顧客の関係を作り始めている。すなわちインターネットは時間と場所（距離）の制約を取り払っていつでもどこでも買い物をする接点を提供するものから、生活者に身近な情報を提供し、より深い関係を築くものへと変化してきている。そのデジタルな接点もアナログな接点も、ID に紐づく何らかのログを取得し、データを溜めて活用する事が求められている。くわえて国内の人口減は、顧客数の減少だけではなく店舗人員の確保をも難しくしている。



DX はデジタルの変革、ではなくデジタルを活用して企業を変革するものである。そのために「経営」「業務」「IT」の3つが一体となって変革しなければならない。特に重要なのは経営者の号令でも、ITの仕組みの導入でもなく、業務そのものが変革することだ。そのためには AsIs の業務フローを起し、流れを阻害する課題を見つけ、ToBe の業務フローを描き、そのあるべき姿に向かって社内が一体となって変革し続けるのだ。

いくつかの先進事例があるが、顧客体験（CX）だけではなく、従業員体験（EX）をも変革するものとなっている。いくらアプリやECでCXを変えようとしても、その道具をきちんと説明して顧客自身が使い始めるようにするには、従業員の作業を軽減し、そうした接客時間を生み出す事が必須なのである。あわせて商品を軸にしたサプライチェーンマネジメント（SCM）の流れを良くする事で、小売企業だけではなくメーカー・卸といった製・配・販のつながりをも変革することとなる。

**業務の見える化：業務フロー（ビジネスフロー）**

顧客を中心としたビジネスモデル（ビジネスフロー）を描く  
**縦軸に業務を時系列で並べる**  
 例：企画→開発→生産仕入  
 →店舗配架/EC倉庫搬入→販売  
 →代金回収

**横軸に組織（自社&パートナー）を顧客に近い順に並べる**  
 例：店舗EC、販促、商品、物流、IT

**組織毎のKPI（目標・評価）も明記**

あわせて利用するデジタル連携データベース等の環境も併記することで作業のデジタル化を見える化しやすくなる

前工程に感謝、後工程に思いやりを

**社外含む商流（SCMを良くすることが全体最適になる）**

鉱山（原材料） メーカー・商社 卸・販社 小売 消費者

モノの流れ（売上） 原材料在庫 仕掛品在庫 製品在庫（売上） 販売在庫（最終売上）

データの流れ

「原材料調達～生産～店頭配架～消費者販売」の流れを良くして最短時間にする  
 「全ての関係者」の真の利益（⇔見かけの売上計上）の最大化につながる。

※ そのためのポイントは個社の最適化ではなく、流れ全体の最適化とデータ共有

消費者の立場で、横断的に社内外を数値（スループット&本当の利益）で見える化し競ぐ

この一連の変革は、新たな評価軸で定量的に見える化できる。財務諸表とLTV、そして関与売上である。LTVは客数を新規と既存に分解し、それぞれの購買単価と購買回数から、全体の売上・粗利とつなげて考えられるようになる。さらに新規、既存顧客それぞれへの販促費の軽重とともに営業利益ベースまで明確になる。併せて商品はPLでは“原価”、BSでは左側の“商品有高”、CS（キャッシュフローシート）では“棚卸資産の増加”としてキャッシュの改善が見える化できる。こうして全社の数字と各部門、各個人の指標・評価が結びつく事で、変革の成果は企業全体だけではなく個人にも還元されるものとなり、EXに大きな影響を与える。

**顧客勘定（LTV）とは①顧客軸で売上を分解する**

LTV=LifeTimeValue 顧客が、その企業に対して生涯にわたって利用した金額の総計

顧客の購買行動が見える化された

客数が「新規/既存」に分解できた

既存の高い客単価  
新規の高い離反率

見えたものから  
施策を考え、  
仮説・実施・検証

会社の数字に合わせて報告する

＜仮説＞新規：既存（1回単価）＝1：1.5～3、年間購買回数＝3：6～9  
 → 単価×購買回数＝年間LTV＝3：9～27 → 複数年LTV

**社内相互支援を評価する：関与売上**

A：宅配売上 117億円 <事業部売上&黒字化> 純粋なEC事業部の売上・利益予算  
 + 「売上・粗利・経費・経常利益・在庫回転日数 前送/后月/前年比」  
 「客数、アフィリエイト/メルマガ費用対効果、PV/UV/DV」

B：店受取受注 302億円 <店売上計上、最重要指標> 店舗送客のEC受注目標

C：EC関与売上 419億円 <EC事業の総合評価> この最大化が最重要、全社で取り組む

（キタムラ2018年3月期決算説明会の資料数値より作成）

E事業部	商品部	販促部	CS部	物流部	IT担当	管理担当
本機能	商品部	販促部	CS部	物流部	情シス部	管理部

「売上と利益」だけを絶対評価軸にしていると、チャネルをまたがった相互支援業務が評価出来ない。組織間の協力関係を生み出すには、売上以外の共通評価軸が必要

こうした変革の流れを阻害するのも加速するのも人である。これまでの画一的な学校教育の延長のような企業教育を撤廃し、各人が自ら問いを立てて追及して課題を解決する探求学習を導入すべきである。現状とあるべき姿のギャップが見える化して、変革のステップを描き出して継続的な変革を実行できる人材を社内から生み出すことが重要である。

DXは目的ではなく手段。DXによってCX、EX、SCMが変革され、継続的な利益が生み出せるようになることが重要なのだ。

## ゲスト講演 2

### 三越伊勢丹の DX 戦略と課題

株式会社三越伊勢丹

営業本部 オンラインストアグループ

北川 竜也

三越伊勢丹は、DX を CX（コーポレートトランスフォーメーション）と捉えている。三越伊勢丹が築き上げた価値をベースに市場の普遍的なニーズをとらえ、それらを商品・サービスとして生活者に提供するための仕組みを作り、仕組みを支えるビジネスモデルや仕事のやり方を変化させ続けることとしている。デジタルツールの導入にとどまらない、ビジネスに関わる全体を巻き込んで起こす変化である。

重要なポイントは3つ。

- ・ 自社の業態自社の特性を改めて明文化する
- ・ 自社の特性・強みをベースにして顧客への提供価値を再定義する
- ・ 価値提供を成り立たせる抜本的な仕事のやり方を変更する

これら三つのポイントによって、得意領域である店舗、人、商品で圧倒的にレバレッジを効かせられるデジタルサービスを提供し、リアルでもオンラインでも同じように顧客の期待に応えられる状態にするために DX に取り組んでいる。やるべきことはたくさんあるが、それに惑わされて集中すべきリソースが分散化しない様、戦略的に絞り込みを行い、三越伊勢丹の強みに依拠した施策に落とし込んでいる。

我々が直面した課題。

- ・ やった方が悪い事は無数にあり挙げ始めると收拾がつかなくなる
- ・ サービスやシステムが出来ても目的意識／業務フローが伴わなければ現場が疲弊し顧客に届かず
- ・ 新たに生まれた事業やサービスは一定の割合で必ず失敗するが誰も失敗したくないのでそれを恐れるようになる
- ・ 事業やサービスを始めてから時間が経つと環境が変化し当初目的や当初戦略が通用しなくなる

組織論に入る前の戦略論が極めて重要。やった方が良いことが列挙され、それに優先順位を付けて取り組むのではなく、本当にやるべきことを戦略的に定義しリソースを集中して仮説検証を繰り返しブラッシュアップをする、という一連のサイクルを圧倒的なスピードで実行できるようにすることが重要。このサイクルにおいて顧客提供価値はもちろん、業務フローが適切かつ健全に回るかの検証も行う。

また新規事業に関しては、これまでの評価軸ではなく、その事業を正当に評価する為の評価軸を設け経営と合意し、その軸に基づき、かつこちらも短サイクルで、事業の推進可否判断をすることも重要。事業中止になった場合も、その事業に取り組んだメンバーの経験値（こうすればうまくいく、失敗する等）は、人材の再配置を戦略的に行う事で、次の事業構築、推進において極めて有用な経験値とできる。

三越伊勢丹では多くの事業を展開しているため、開発にスクラム体制を導入している。新しい買い物体験の共創を目的とするアムデジタルラボと、システム子会社や本社の情報システム部門、営業現場、事業運営チームなどが一体のチームとなって開発を進めている。

## ゲスト講演 3

### 体験型ストア b8ta が提唱する新しい価値

-リアル店舗における売上以外のマーケティング価値を創出-

b8ta Japan COO

羽田 大樹

2015年に米国シリコンバレーにて体験型ストアとして創業した b8ta。日本参入は 2020 年で、以来 4 店舗に常設店を展開し、世の中の人々に新しい発見と体験を提供している。今回の発表では、b8ta の事業モデルと、店舗運営を通じて見えてきた課題・打ち手を出品企業の事例を交えて総括するとともに、今後の事業展望に関して発表を行う。

#### 0. 背景

インターネットとスマホの普及で「いつでもどこでも」買える時代になり、リアルからデジタルへの購入チャネルのシフトが進んだ。コロナ禍がその動きに拍車をかけ、消費者の商品認知から購入までの導線は複雑化し、ブランドも変化に対応したマーケティング戦略を練ることが急務である。リアル店舗にとっても同様、消費者やブランドの動きに呼応する形で小売としての機能だけでなく、“売上以外の価値”も問われるようになってきている。

#### 1. b8ta Japan 事業モデル

b8ta は店舗を訪れる消費者と、商品を展示するブランドを繋ぐプラットフォームである。通常の小売と異なり、消費者からの売上による利益を追求するモデルではなく、一等地に存在する実店舗を区分けにし、そのスペースをブランドに月単位で貸し出し、「発見」と「体験」に特化した接客手法や、消費者導線の定量/定性データを提供することで、収益を立てている。b8ta に出品するブランドは実店舗を持たない D2C やスタートアップ企業、また通常の小売では獲得が難しい消費者データが欲しい大手企業など多岐にわたる。一方消費者は「b8ta に来ればいつも面白い商品に出会える」という発見と「一度体験してから購入の意思決定をしたい」という体験の価値に魅かれて店を訪れる。この事業モデルで日本参入から約 2 年間で、来場者は 30 万人、出品企業も 300 社を越えた。

#### 2. 今後の展開 - “by b8ta”として体験型ストア事業の外販モデルをスタート

体験型ストアを開始する百貨店や商業施設が増えている昨今、ブランド目線から見ても、デジタルだけでなく、リアルの接点をハイブリットで持つ戦略 (OMO) が益々必要となる中、体験型ストア開業・運営への需要は今後大きくなると予想される。そこで、b8ta として 2 年間積み上げてきたノウハウをサービスとして提供することで、体験型ストアの開業・運営支援事業をスタートさせることにした。サービスは 8 つの体験型ストアを構成する要素からなり、導入企業の課題に合わせて組み合わせのサービス提供が可能である。