

# 「お財布シェアを高める小売業のビジネス・モデル とDX化の方向性」



ビジネススクール

2021年4月21日(水)

中央大学 アジアショッパーインサイト研究会

中村博

1. お財布シェア (SOW) による首都圏の小売業の評価
2. 小売業が提供する4つの価値とビジネス・モデル
3. 小売ビジネス・モデル別DX化の方向性
4. 今後の課題



**Asia Shopper Insight Institute**

Chuo Business School

## お財布シェア(顧客シェア=Share Of Wallet=SOW)とは？

お財布シェアとは、特定の顧客がある市場から一定の期間購入する総額(Wallet)のうち、自社(店舗やブランド)から購入する比率のこと。

## なぜ、注目されるのか？

お財布シェアが注目されるのは、顧客獲得がむずかしいなか自社の顧客がどの程度、店舗あるいはブランドに支出をしているか(行動上のロイヤルティ)顧客一人一人について測定できる

## 背景

顧客データベースが普及して、各顧客の購買金額や利益が明らかになってきたためである。

マーケットシェア (商圏内シェア) = 購入金額 ÷ 1都3県の購入金額合計 × 100%

顧客のお財布シェア (SOW) は、

$$SOW_{ij} = \frac{S_{ij}}{\sum_{j=1}^J S_{ij}}$$

ただし、

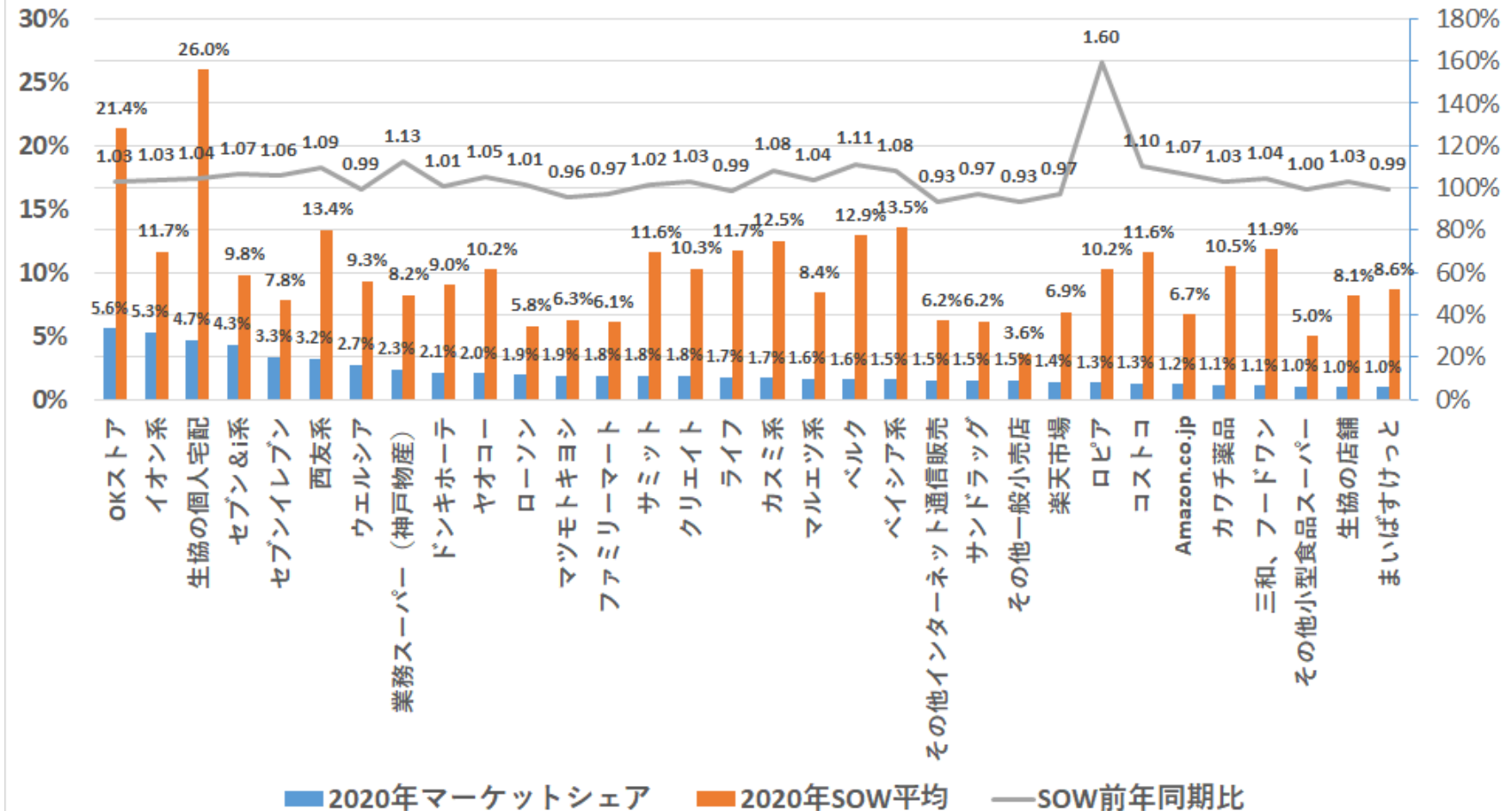
$SOW_{ij}$ : 顧客*i*の小売業*j*への支出額のシェア

$S_{ij}$ : 顧客*i*の小売業*j*への支出額

- 1) データ: ホームスキャンパネルデータ (マクロミル社)
- 2) パネル数: 10,964名
- 3) エリア: 1都3県
- 4) 期間: 2020年3月1日～10月31日 (8ヶ月) および2019年3月1日～10月31日
- 5) 分析対象商品: 加工食品 (生鮮食品を除く) および日用雑貨 (JICS大分類1および2)

# 小売業のお財布シェア (SOW)

マーケットシェア VS SOW  
2020年3月1日～10月31日 (首都圏) : N = 10,964



## 首都圏のマーケットシェアは高くないがお財布シェアが高い小売業

1) ヤオコー	(SOW=10.2%)	対前年比1.05倍)
2) サミット	(SOW=11.6%)	対前年比1.02倍)
3) カスミストア	(SOW=12.5%)	対前年比1.08倍)
4) ベルク	(SOW=12.9%)	対前年比1.11倍)
5) ベイシア	(SOW=13.5%)	対前年比1.08倍)
6) コストコ	(SOW=11.6%)	対前年比1.10倍)

これらの小売業はシェアはそれほど高くないがSOWは高く顧客のロイヤルティや顧客満足度は高い。

注) 生鮮3品および総菜は含まれない

マーケットシェアやお財布シェア(SOW)が高く、同時にSOWが対前年比で成長している小売業

- 1) オーケーストア (SOW=21.4%、対前年比1.01倍)
- 2) イオン (SOW=11.7%、対前年比1.03倍)
- 3) イトーヨーカ堂 (SOW=9.8%、対前年比1.07倍)
- 4) 西友ストア (SOW=13.4%、対前年比1.09倍)
- 5) 生協の個人宅配(共同購入含む)  
(SOW=26.0%、対前年比1.04倍)

注1) 生鮮3品および総菜は含まれない

注2) イオン、イトーヨーカ堂、西友ストアはネットスーパーの購買金額を含む

- 仮説1) 小売業のリアル店舗とネットスーパーを利用するオムニチャンネルショッパーのお財布シェア(SOW)は高い(利便性価値)
- 仮説2) 1品当りの購入価格が低い顧客のお財布シェア(SOW)は高くなる(経済性価値)
- 仮説3) PB比率の高い顧客はチェーンに対するロイヤルティが高くお財布シェア(SOW)は高くなる(ブランド価値)
- 仮説4) 客単価が高い顧客のお財布シェア(SOW)は高くなる(顧客体験価値)

1) データ: ホーム・スキャンデータ(マクロミル社)

2) パネル数: 10,964名

3) エリア: 1都3県

4) 分析対象期間: 2020年3月1日～10月31日(8ヶ月)

5) 分析対象企業: 日生協、イオン、西友、イトーヨーカ堂

注) これらのチェーンはオムニチャンネルを実施し、PBの展開が積極的であるので抽出

6) 分析対象商品: 加工食品(生鮮食品を除く)および日用雑貨(JICS大分類1および大分類2)

$$\ln\left(\frac{SOW_{ij}}{1 - SOW_{ij}}\right) = \alpha_1 + \alpha_2 * \text{平均客単価 } ij + \alpha_2 * \text{総支出額 } i \\ + \alpha_3 * \text{1個当り単価 } i + \alpha_4 * \text{PB比率 } ij \\ + \alpha_5 * \text{シングルチャネルショッパーダミー } ij \\ + \alpha_6 * \text{オムニチャネルショッパーダミー } ij + \varepsilon$$

- 1) 平均客単価 $ij$ (体験価値): 顧客 $i$ の期間中の当該小売業 $j$ の平均客単価
- 2) 総支出額 $i$ : 顧客 $i$ の期間中の全購買金額
- 3) 1個当り単価 $ij$ (経済性): 顧客 $i$ の総購買金額を総購買数量で割った値
- 4) PB比率 $ij$ (ブランド価値): 顧客 $i$ の総支出額にしめる当該小売業 $j$ のPB購入比率
- 5) シングルチャネルショッパーダミー $ij$ : 当該小売業 $j$ のネットスーパーのみを利用している顧客 $i$ (1, 0)
- 6) オムニチャネルショッパーダミー $ij$ (利便性価値): 当該小売業 $j$ のリアル店舗およびネットスーパーの両方を利用している顧客 $i$ (1, 0)

# 分析データの概要

変数/小売企業	日本生活協同組合 (注9)		イオン (注10)		西友 (注10)		イトーヨーカ堂 (注10)	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
合計来店回数(注1)	21.72	24.04	16.26	29.55	20.08	34.63	14.33	23.98
平均客単価 (注2)	2,190	1,837	1,383	1,412	1,388	1,441	1,365	1,338
総支出金額 (財布の金額) (注3)	277,023	167,142	217,824	155,941	211,532	147,460	230,306	154,961
1品当り価格 (注4)	234	70	213	75	213	76	216	83
プライベートブランド購入比率 (注5)	6.14%	9.08%	2.68%	5.88%	2.54%	5.09%	1.47%	3.00%
シングルチャネルショッパー (リアル店舗比率) (注6)	50.76%	-	97.16%	-	91.52%	-	95.52%	-
シングルショッパー (ネット比率) (注7)	38.97%	-	0.90%	-	3.87%	-	1.57%	-
オムニチャネルショッパー (リアル&ネット比率) (注8)	10.27%	-	1.94%	-	4.62%	-	2.92%	-
顧客数	2,035	-	4,894	-	2,663	-	4,216	-

(注1) 期間中の来店回数の平均

(注2) バスケット単価の平均

(注3) 期間中の加工食品および日用雑貨の総支出金額

(注4) 1品当り単価=顧客別の期間総購買金額/顧客別の期間総購買数量

(注5) プライベートブランド購入比率=顧客別当該小売企業のPB購入金額/顧客別当該小売企業の総購買金額

(注6) シングルチャネルショッパー (リアル店舗のみ) =リアル店舗のみ利用している顧客の比率

(注7) シングルチャネルショッパー (ネットのみ) =ネットスーパーのみ利用している顧客の比率

(注8) オムニチャネルショッパー=リアル店舗とネットスーパーの両方を利用している顧客の比率

(注9) 生協の個人宅配、共同購入および生協店舗含む

(注10) リアル店舗とネットスーパー含む

図表

仮説1) オムニチャネルショッパーのSOWは高い(支持)

仮説2) 低価格指向のショッパーのSOWは高い(イオンのみ支持)

仮説3) PB比率の高いショッパーのSOWは高い(支持)

仮説4) 客単価のお高いショッパーのSOWは高い(支持)

変数/小売企業	日本生活協同組合		イオン		西友		イトーヨーカ堂	
平均客単価	0.300	***	0.315	***	0.289	***	0.298	***
総支出金額 (財布の金額)	-0.114	***	-0.210	***	-0.187	***	-0.174	***
1品当り価格	0.101	***	-0.023	**	0.020		0.018	
プライベートブランド購入比率	0.425	***	0.525	***	0.580	***	0.548	***
シングルチャネルショッパー (ネットのみ利用)	0.213	***	-0.055	***	-0.077	***	-0.057	***
オムニチャネルショッパー (リアル&ネット利用)	0.203	***	0.013		0.046	***	0.042	***
決定係数	0.587		0.442		0.495		0.478	
サンプル数	2,030		4,882		2,649		4,203	

(注1) パラメータは標準化回帰係数

(注2) 有意水準: \*\*\* = 1%未満、\*\* = 5%未満

(注3) シングルショッパー (リアル店舗のみ利用) のパラメータは0としている

## ブランド価値提供 (PB比率)

コストパフォーマンスに優れた自社ブランド (PB) 価値提供

- 1) 生協 (宅配), 2) セブンイレブン



Products benefits

## 顧客体験価値提供 (高客単価)

Increase pleasure

優れた顧客体験価値を提供することによって非計画購買の喚起

- 1) ヤオコー, 2) サミット, 3) ライフ
- 4) コストコ, 5) ドンキホーテ



Customer experience

## 経済性価値提供 (1品単価)

ローコストオペレーションによって経済性価値提供

- 1) オーケーストア 2) ベルク
- 3) ベイシア



Convenience, Less Pain

## 利便性価値提供 (オムニチャネル)

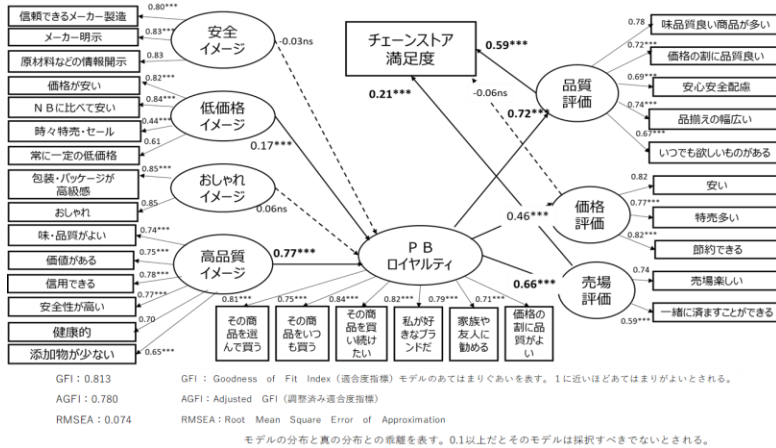
徹底した利便性価値を提供することによって、買い物のストレスをなくす

- 1) イオン, 2) 西友 & 楽天西友,
- 3) イトーヨーカ堂, 4) カスミ,
- 5) 楽天, 6) アマゾン



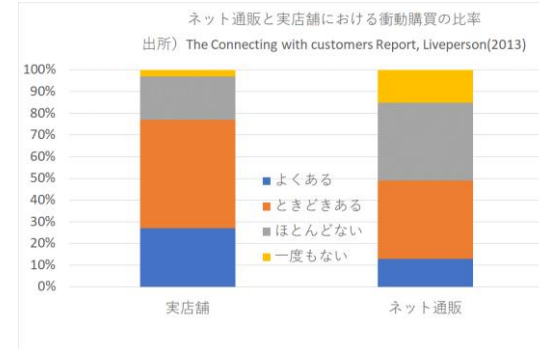
# 小売ビジネスの提供価値

## ブランド価値提供=Private Brand



## 顧客体験価値提供=Impulse Buying

売場の役割は「予想外の出会い」by Parco

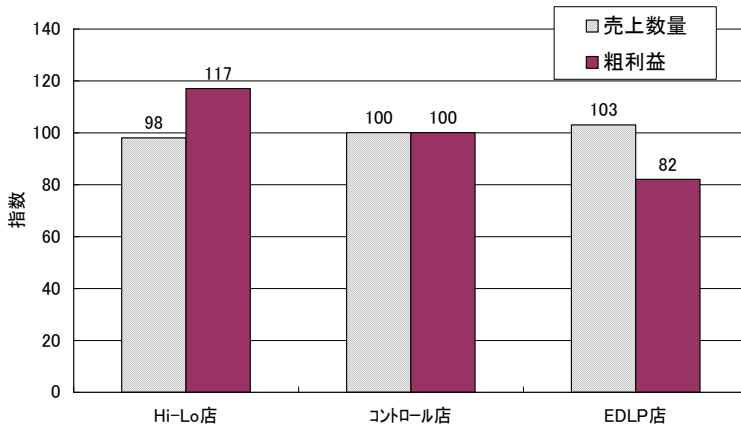


Increase pleasure

Customer experience

## 経済性価値提供=EDLP

EDLP店とHi-Lo店の比較  
コントロール店を100とした時のEDLP店とHi-Lo店の実績  
Dominick'sの実験



Convenience, Less Pain

## 徹底した利便性価値=Omni Channel

	生鮮購買ありなし	購買会員数構成比(%)	期間計CLTV総額構成比(%)	1人あたりCLTV ※リアルショップ-生鮮ありを100として指数化	レシートあたりCLTV ※リアルショップ-生鮮ありを100として指数化
リアルショップ	あり	74.4	74.7	100.0	100.0
	なし	7.8	0.3	3.7	47.2
ネットショップ	あり	12.3	12.5	101.6	127.4
	なし	1.8	0.2	9.4	47.0
マルチショップ	あり※	3.7	12.3	332.8	140.8
合計		100.0	100.0		

※デュアルショップの生鮮購買なしの会員数は全体構成の0.1%以下のため、生鮮購買ありに含めて測定

企業内の複数チャネル利用者のLTVは単一チャネル利用者の約4倍

# 小売業の利便性価値の提供

**1) 利便性価値を提供するためにオムニチャネル化を展開する**  
 なぜなら、リアル店舗とネットスーパーの両方を利用するマルチショッパーのLTVは、シングルショッパーの4倍。

ネットスーパーを展開する量販店のライフタイムバリュー(生鮮含む)

	生鮮購買 あり・なし	購買会員数 構成比(%)		期間計CLTV 総額構成比(%)		1人あたりCLTV ※リアルショッパ°-生鮮あり を100として指数化		レシートあたりCLTV ※リアルショッパ°-生鮮ありを 100として指数化	
リアルショッパー	あり	74.4	82.2	74.7	75.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	なし	7.8		0.3		3.7		47.2	
ネットショッパー	あり	12.3	14.1	12.5	12.7	101.6	98.4	127.4	125.0
	なし	1.8		0.2		9.4		47.0	
マルチショッパー	あり※	3.7	3.7	12.3	12.3	332.8	366.2	140.8	141.5
合計		100.0	100.0	100.0	100.0				

マルチショッパー-の生鮮購買なしの会員数は全体構成の0.1%以下のため、生鮮購買ありに含めて測定

出所)伊藤宏徳,鈴木一正,中村博(2021),「新たな小売業への転換戦略提言」~CLTVの最大化と日本版ニューリテール(新小売)の在り方への考察~,日本プロモーション学会報告,2021年3月24日

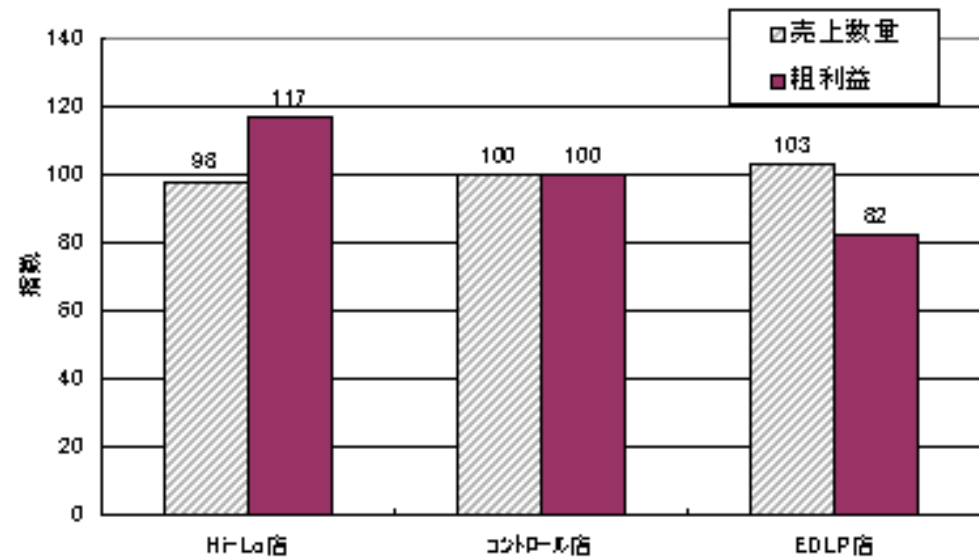
## 1) 経済性価値を提供するためのEDLP戦略

Dominick's (シカゴ) は26の商品カテゴリー(加工食品およびHABA商品で売上の1/3を占める)についてEDLP店(29店)とHi-Lo店(28店)およびコントロール店(29店)で売上および利益を比較するとEDLP店は、低価格のために利益は低いが買い回りが減少し客単価は増加した。一方、H-Lo店は買い回りが発生し客単価は低下する傾向にあるが、単価が高いために利益率は高くなる。

## WalmartのAuto S(ロボットによる棚チェック)



EDLP店とHi-Lo店の比較  
コントロール店を100とした時のEDLP店とHi-Lo店の実績  
Dominick'sの実績



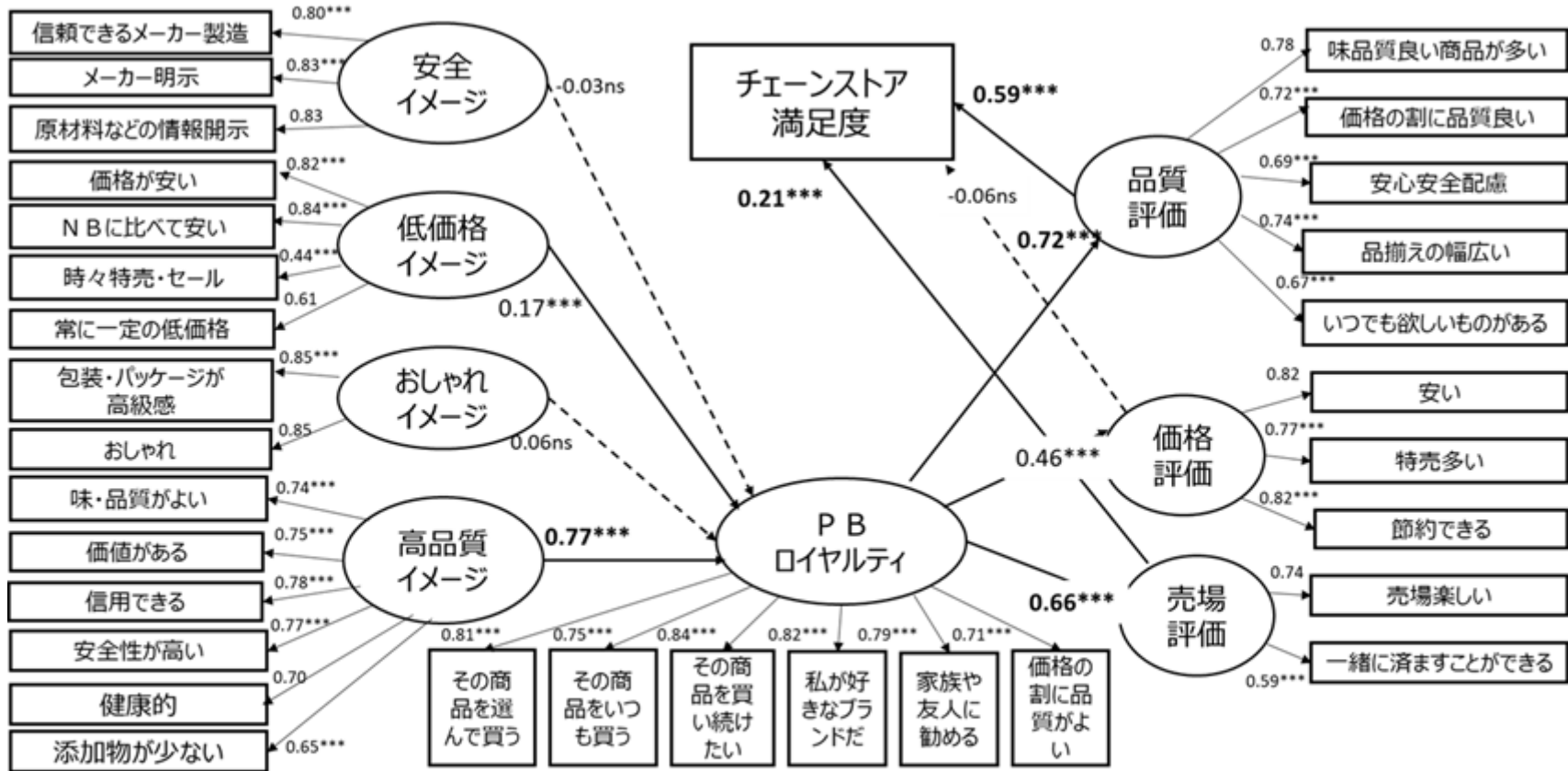
出所) Hoch, S.J., X.Dreze, and M.E. Purk(1994), "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic," Journal of Marketing, Vol.58(Oct.), 16-27.

# 小売業のブランド 価値の提供

出所)和瀬田純子(2018), 小売における食品プライベートブランドのロイヤルティがチェーンストア満足度に与える影響, プロモーション・マーケティング研究 11(0), 7-26,

小売業の高品質イメージのPBはPBロイヤルティを高め、店舗の品質評価や売場評価にポジティブな影響を与える。結果として、ストアロイヤルティを高める

図2 PBロイヤルティとチェーンストア満足度の標準化係数 (n=857)



GFI : 0.813

AGFI : 0.780

RMSEA : 0.074

GFI : Goodness of Fit Index (適合度指標) モデルのあてはまりぐあいを表す。1に近いほどあてはまりがよいとされる。

AGFI : Adjusted GFI (調整済み適合度指標)

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation

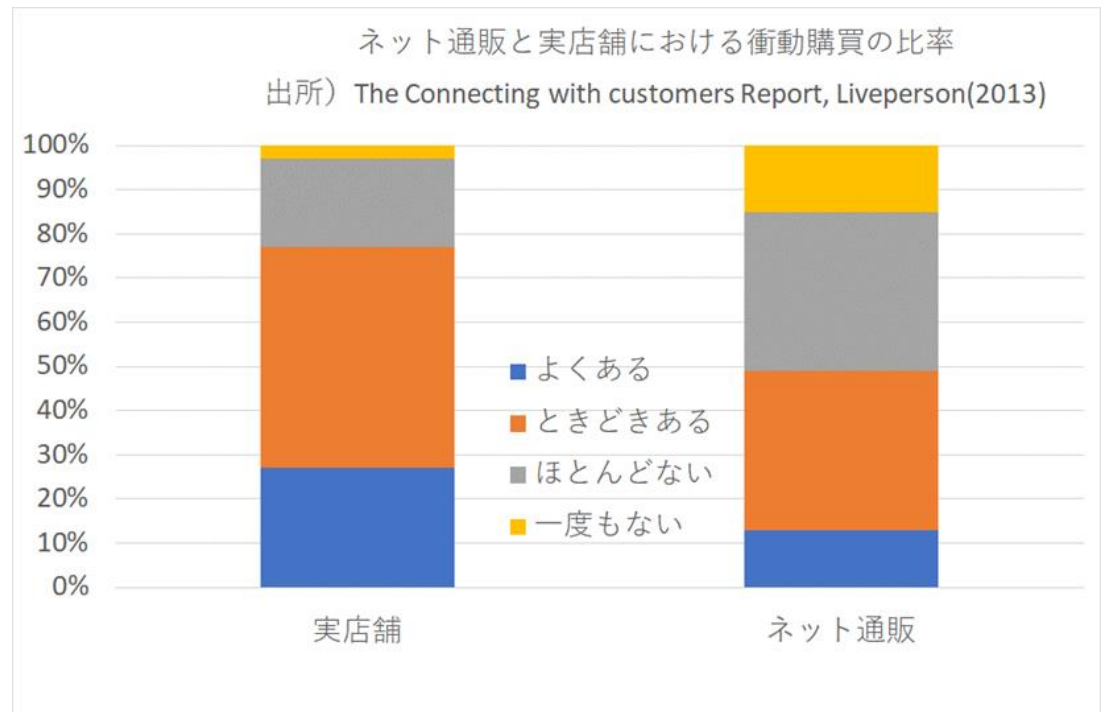
モデルの分布と真の分布との乖離を表す。0.1以上だとそのモデルは採択すべきでないとする。

## 1)リアル店舗における「ちょっと感動的な体験」を演出

ネット通販では非計画購買は起きにくい。売場の役割は「思いがけない出会い」  
by Parco

## 2)店舗にはリアルの入り口とバーチャルの入り口がある。

バーチャルな入口から  
リアルの入り口へ誘導  
するカスタマー・ジャーニー



# 小売ビジネス・モデル別のDX化の方向性

## 感動的なブランド価値提供

生協の個人宅配・共同購入  
セブンイレブン(CVS)など

- ・ブランドによるロイヤルティ化
- ・低価格高品質のPB、SDGs対応PB
- ・ユニクロのような製造小売
- ・ユーザーイノベーションなど



Products benefits

## 徹底した低価格価値提供

OKストア、ベルク、ベイシア系、業務スーパー、トライアetc.

- ・徹底した低価格、EDLP戦略
- ・サブスクリプション
- ・AIによる自動発注、プライシング
- ・ロボットによる在庫管理
- ・デジタル戦略による販管費カットなど



高品質・Everyday Low Price

## 感動的な顧客体験価値提供



PARCO



ヤオコー、サミット、ライフ、コストコ、ドンキホーテetc.

- ・思いがけない商品の提案
- ・デジタルコミュニケーション(购买前中後)
- ・コミュニティセンターとしての役割など

Customer experience

## 徹底した利便性価値

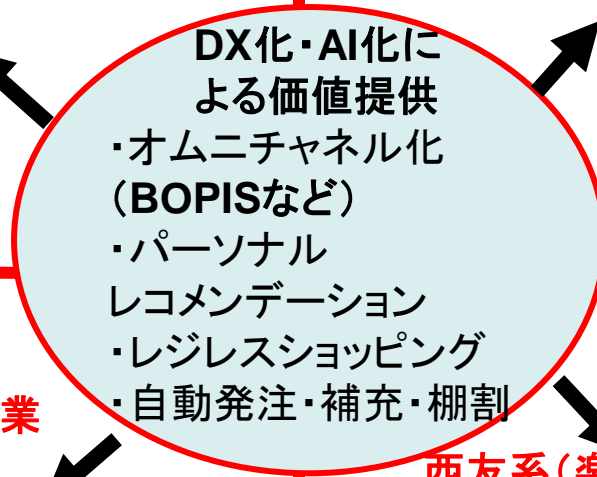
西友系(楽天西友ネットスーパー含む)  
セブン&アイ(イトーヨーカドーネットスーパー含む)、イオン系(イオンネットスーパー含む)  
Amazon, 楽天など

- ・オムニチャネルリテーリング
- ・ストレスレスな宅配
- ・無人店舗
- ・ショールーミングなど



KASUMI

Available at  
amazon



pleasure Increase

Convenience, Less Pain

1. 価値提供にもとづいて食品小売業を4つのビジネス・モデルに区分したが、ドラッグストアについても検討する必要がある
2. 小売業のビジネス・モデルと今後のDX化について方向性をウォッチする必要がある
3. 顧客体験価値を提供するため非計画購買の意識・無意識のメカニズムを明らかにすることで、購買の瞬間におけるDX施策の検証
4. 購買の瞬間だけでなく、購買前の瞬間について、ショッパーの情報探索について検討することで、DXによる来店および客単価増加につながる施策の検証
5. オムニチャネル・リテーリングについて、リアル店舗およびネット・スーパーにおけるショッパーの購買行動を明らかにすることが必要