

# 「Amazonエフェクトと既存小売業とメーカーマーケティング対応」

-第3期に向けて-



2019年3月6日(水)

中央大学 ビジネススクール(大学院戦略経営研究科)

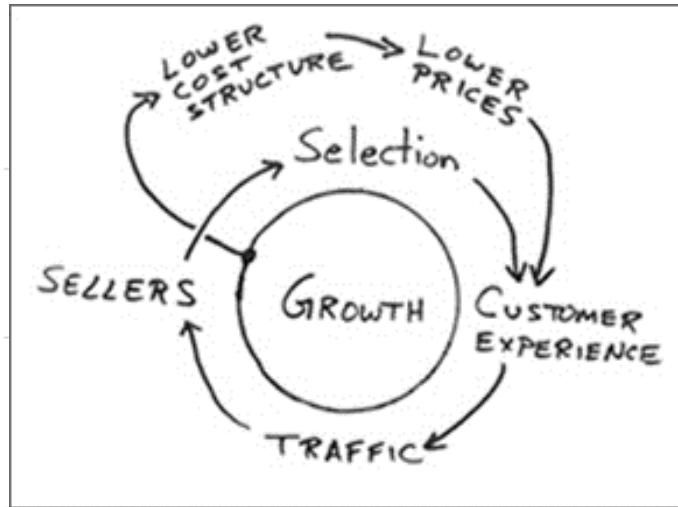
中村博

1. アマゾンのビジネス
2. Amazon Effect: 小売業に与えるエフェクト
3. Amazon Effect: メーカー・マーケティングに与えるエフェクト
4. Next Marketing
5. 第3期ASI産学研究テーマ

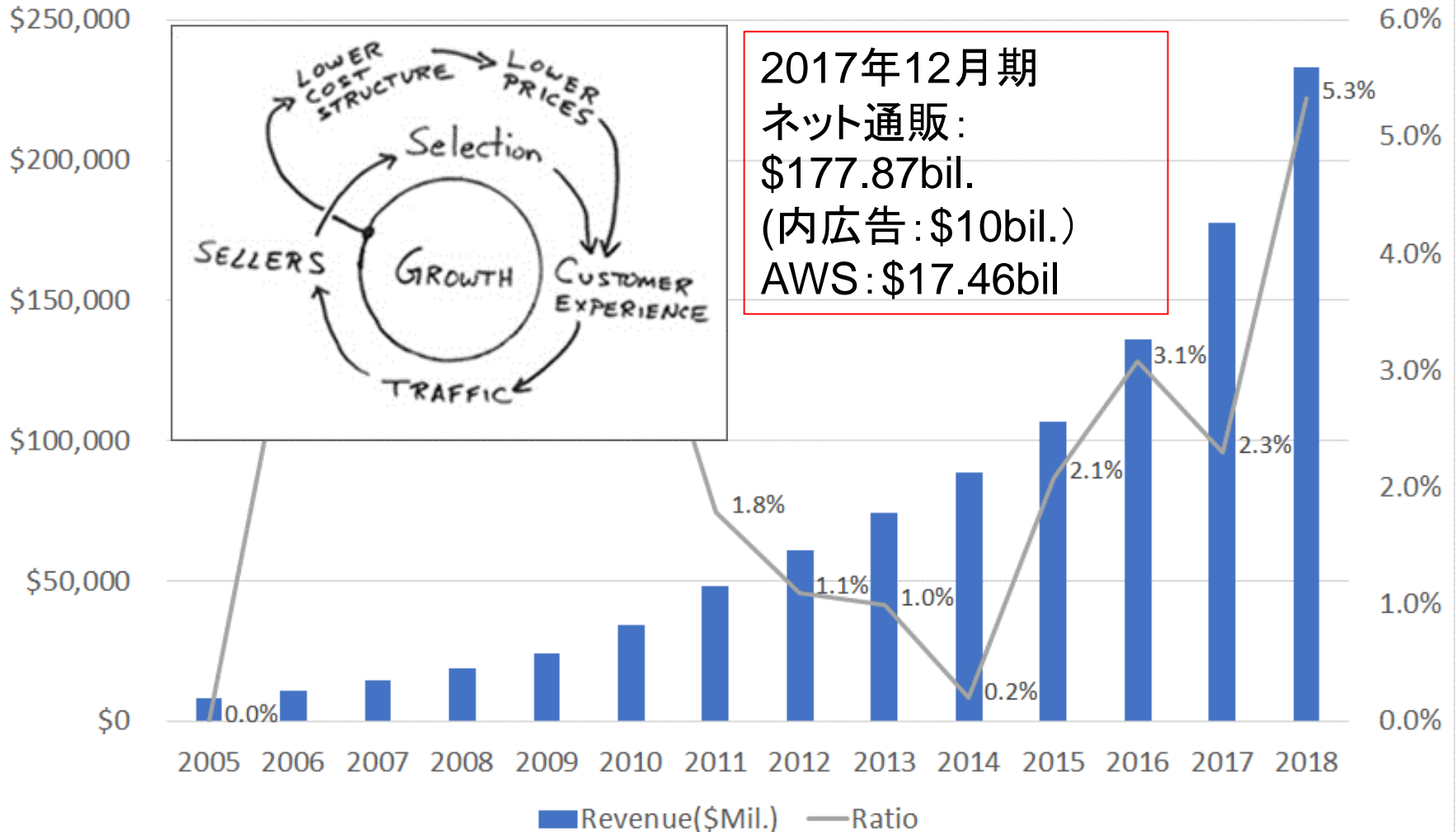
# アマゾンのビジネス



## Amazon Revenue(\$ Mil.) & Operating Profit Ratio



2017年12月期  
 ネット通販:  
 \$177.87bil.  
 (内広告:\$10bil.)  
 AWS:\$17.46bil



## 1) ネット通販

1995年書籍(通常より10%~30%安価)で開始. Sales Taxなし. 開始時は2200人がサイト訪問. 1997年には80,000人. 1-Clickが導入される. 現在ネット通販市場の45%のシェア.

## 2) Marketplace (Platform Business)

2000年に外部の企業がネット通販できるようにAmazon Marketplaceと呼ばれるプラットフォームを開放した. 利用企業から売上の**5%**がコミッションを徴収するかわりに、受注した商品の配送や消費者が快適に注文ができるようにしている. Toys“R”Us は、マーケットプレイスから抜けてToys “R” Us・ドット・コムを自前で開始して失敗した.

## 3) Amazon Prime(会員制)

2005年導入(現在 \$ 99/年, \$ 12.99/月). 会員数は8000万人、米国の世帯の64%に達しており、会員は非会員に比べると40%から60%ほど購入金額は高い.

## 4) AWS(クラウド・ビジネス)

Amazon Marketplaceを利用する企業に対してデータベースの拡充やコンピューティング、決済処理、在庫管理などのアプリケーションの提供を開始(IaaS(Infrastructure as a Service)ビジネスに参入). 自前でシステム開発を行いにくい多くの企業(特に中小企業)は低コストで信頼できるシステムであるAWSを利用しはじめ、2015年には190ヶ国100万ユーザーが利用するまでになっている. 今日、AWSはネットワーキングやストレージシステムなど70のITサービスを提供.

## 1) 収益No. 1: AWS(クラウド・ビジネス)

- ・2015年:売上は\$79億(全体の7.4%)、営業利益は\$19億(全体の41%)
- ・2017年:売上は\$170億

## 2) 収益No. 2: Amazon Prime(会員制)

- ・稼働会員は6300万人から6900万人.
- ・40%のPrimeメンバーの購入金額は1000ドル/年以上
- ・Primeメンバーの売上は全体の60%

## 3) 収益No.3: Marketplace (Platform Business)

- ・Amazonの売上の1/5(2017)
- ・5%のコミッション
- ・参加企業にFBA(Fulfillment By Amazon)の提供. 企業はPrimeメンバーに対して商品の在庫、注文、配送(2日以内の宅配)、カスタマーサービスのサービスを受けることによって、売上を20%増加させることができる(Amazon曰く).

出所)Kahn,E.Barbara(2018),THE SHOPPING REVOLUTION,Wharton Digital Press.

# アマゾンの最近の動き



## 1) 2007年～2011年: グローサリーのネット通販の実験 (Seattle)

## 2) 2013年: アマゾンフレッシュ開始

- ・LA、SF、NY、FF、NJ、CAと大都市を中心に拡大
- ・肉・魚など50万アイテムの品揃え
- ・受注後、その日のうちに宅配(当日配送)
- ・配送はアマゾンが実施(専用トラックと自社ドライバー)

実験前にウェブバン(グローサリーのネット通販企業で2000年のITバブル崩壊によって倒産)から4名の幹部を採用し学習

- ・急激な事業の拡大をせず、物流のインフラを整えること
- ・顧客への配送効率を高めるために顧客が集中する大都市に集中すること
- ・物流センターの効率性を徹底的に追及
- ・2007年からシアトルでグローサリーのネット通販の実験に4年かけた

## 3) Amazon Dash

出所) 齊藤実(2016), 物流ビジネス最前線, 光文社新書, 20-42.

Copyright by Hiroshi Nakamura, Chuo Graduate School of Strategic Management,

## 4) アマゾン(2017年8月28日): 全米450店舗のホールフーズを137億ドル(約1.5兆円)で買収

- ・アマゾンのショッパーとホールフーズのショッパーなデモグラフィックスが似ている
- ・リンゴやバナナなどを約30%値下げ、最大43%値下げ
- ・WalmartやKrogerの株価が軒並み減少

出所) 日本経済新聞2017年8月30日

### ① この買収がもたらしたもの

- ・WholeFoodsにAmazon Echo, Prime Member用売場ができた
- ・中央仕入
- ・リージョナルチェーンからナショナルチェーンへ拡大
- ・リアルとネットの購買履歴データの結合
- ・欧州のAldiやLidlの参入もあり、グロースリー業界のM&Aが進行(Walmart: Flipcart, Target: Shipt, Kroger: Ocado, Albertsons: Plated)
- ・NBメーカーの売場縮小(PB、Organic、生鮮重視)と流通販促費の増加

## 5) Amazon Go

Amazon GoでCVSビジネスに参入を発表、2018年2月から稼働  
Seattle: 2店、SF: 1店、Chicago: 1店、2021年までに最大3000店まで出店

出所) 日本経済新聞2018年10月25日



## マーケットプレイスの売れ筋を商品化

Amazonの出品企業は商品別の売上げなど限定的な情報しか受け取れない。顧客の性別や年齢、過去の購買履歴など詳細データはAmazonのもの

おむつやビタミン剤、シャンプーなど開発、現在、135のPBを市場導入している

例) Williams Sonomaは自社の椅子がAmazonに模倣されたと提訴

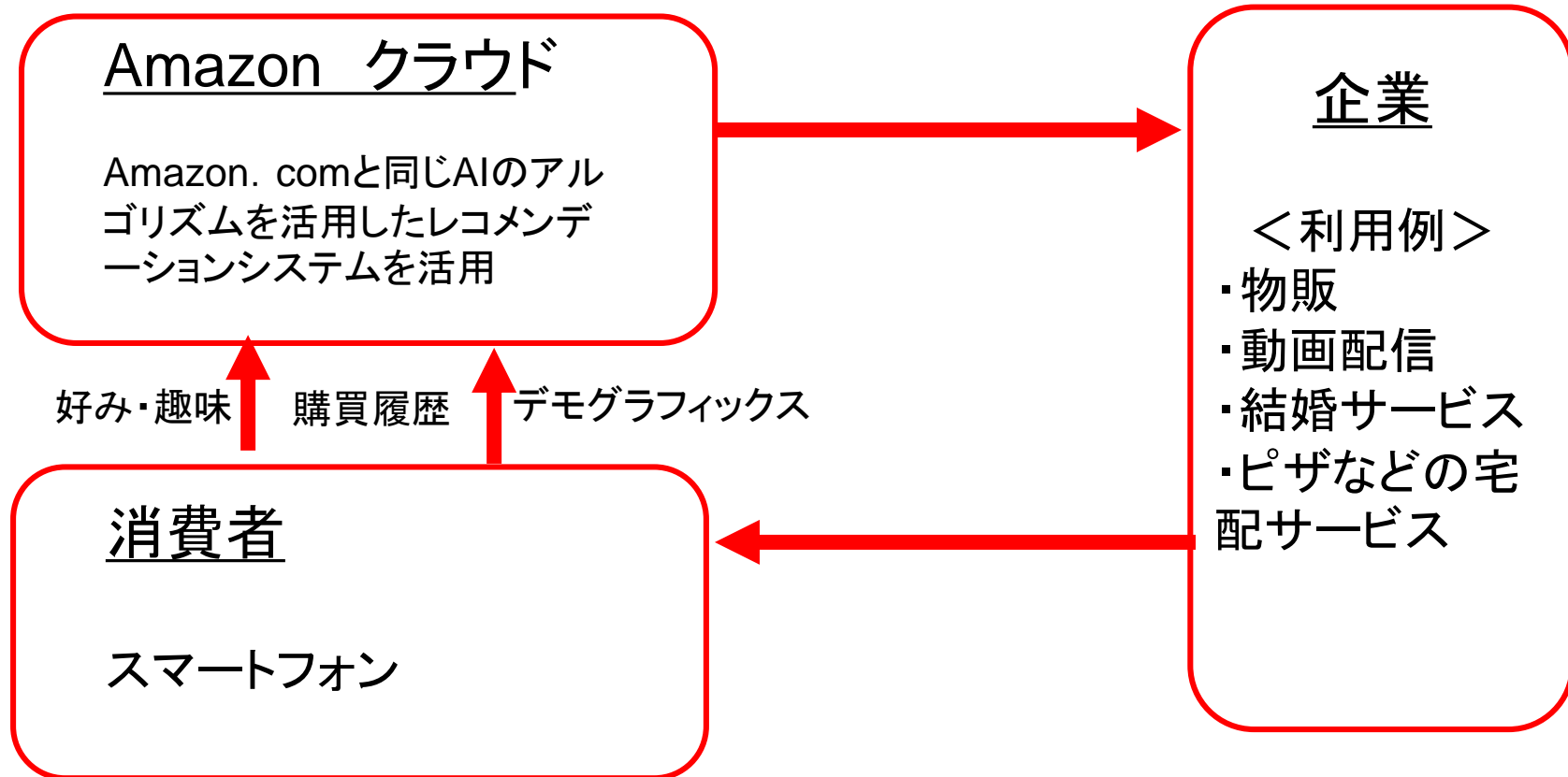
出所) 日本経済新聞(2018年12月14日), いつのまにか1強多弱

[Amazonブランド]Happy Belly 緑茶 500ml × 24本  
Happy Belly (ハッピーベリー)  
76件のカスタマーレビュー  
価格: ¥ 1,580 (¥ 66 / 本) 通常配送無料



出所) [https://www.amazon.co.jp/Amazonブランド-Happy-Belly-緑茶-500ml × 24本/dp/B077RVKFNK/ref=sr\\_1\\_7?s=food-beverage&srs=5538751051&ie=UTF8&qid=1551689576&sr=1-7](https://www.amazon.co.jp/Amazonブランド-Happy-Belly-緑茶-500ml×24本/dp/B077RVKFNK/ref=sr_1_7?s=food-beverage&srs=5538751051&ie=UTF8&qid=1551689576&sr=1-7)

クラウド経由で個々の消費者にあわせて商品などを推薦できるAIシステム. AIの技術者がいない企業でもデータをいれるとAmazonと同品質のレコメンデーション・システムを構築可能



出所) 日本経済新聞(2018年11月30日), アマゾン「お薦め」技術外販

# Amazon Effect

## —小売業に与えるエフェクト—



1. 2016年度はMacy's とSearsは数百店舗を閉店、9社の小売りが倒産 E-Commerceは成長. うち、81.7%はAmazonの成長による. Amazonの利益は対前年比26.7%成長.

①searsは2018年10月15日に連邦破産法11条(民事再生法)の適用を申請

出所)日本経済新聞、2018年10月16日

出所) Hal Conick(2017), The End of Retail(as We knew it), Marketing News, Sept. 2017, 40-17.. American Marketing Association.

2. 米国では主としてアマゾンの影響で今後5年間で1, 100あるSCの1/4程度がなくなるといわれている.

出所)日本経済新聞(2017/6/14:クレディセゾン調べ)

3. トイザラスなど主要な小売企業が経営破綻

## アマゾンエフェクトのケース

玩具	2017年9月にトイザラスが連邦破産法11条の適用を申請
衣料品	2017年ギャップが3年間で傘下の約200店の閉鎖を発表,その後経営破綻
家電	量販店のラジオシャックが2017年春に2度目の経営破綻
書籍	米書店チェーン第2位だったボーダーズが2011年に経営破綻

出所) 日本経済新聞, 2017年9月20日

## 1) Toys “R” Usは、

- ・AmazonのEコマースに出店していたが、トイザラスもトイザラス・ドット・コムを自前で開始
- ・理由は、Amazonはトイザラスの顧客データを手に入手、トイザラスの品揃えが十分でないことを理由に他の玩具業者をマーケットプレイスに招き入れる
- ・しかし、AmazonのサイトとToys “R” Usの画面では雲泥の差。AmazonはABテストによって、常にサイトをリフレッシュ、Toys “R” Usはマンネリ。

出所) 鈴木康弘(2018), アマゾンエフェクト! 「究極の顧客戦略」に日本企業はどう立ち向かうか, プレジデンス社, 61 - 66.

## 2) Sears (K-Mart含む) が、2018年10月に連邦破産法11条(日本の民事再生法)を申請

- ・ECへの取り組みが遅かったことなど消費者の変化への対応の遅れが要因と言われている。

出所) 日本経済新聞(2018年10月16日), シアーズ破産法申請,

# Amazon恐怖銘柄指数

「デスバイアマゾン」としてウォルマートやMacy's  
など約50社の小売業がノミネートされている

- ・米国は2017年8月のホールフーズ買収の影響でクロージャーが打撃.
- ・J.C.ペニーは68億円の赤字(2017/5~7)で前年同期から赤字が11%拡大.
- ・Amazonは英、独、仏でもネット通販のシェアが1位(2016年度)
- ・カルフルの純利益は103億円(2017/1~6)で前年同期比で50%減
- ・テスコは純利益が108億円(2017/2)で前年同期比70%減
- ・米国ウォルマートはジェットドットコムやGoogleとの提携で株価上昇
- ・欧州や日本でもネット通販の株価が上昇
- ・リアルでもネットに力を入れている企業は評価されている

株価の騰落率 (期間は年初来、黒▲は下落)		
地域	企業名	株価騰落率 (%)
米国	アマゾン・ドット・コム	32
	ウォルマート	16
	クロージャー (SM)	▲ 3 7
	J.C.ペニー (百貨店)	▲ 4 9
欧州	ザランド (独ネット通販)	13
	マークス・アンド・スペンサー (英総合小売)	▲ 5
	テスコ (英総合小売)	▲ 1 2
	カルフル (仏総合小売)	▲ 2 7
日本	楽天 (ネット通販)	8
	イオン (総合小売)	▲ 2
	セブン&アイ (総合小売)	▲ 3
	三越伊勢丹 (百貨店)	▲ 1 1

出所) 日本経済新聞, 米欧小売株軒並み下落, 2017年9月17日

# 小売業の対応

## -ウォルマートを中心に-



## 1) M&A戦略によるネット通販の拡大と人材確保

- ・Jet.com (Amazonの競合) を3300億円で買収 (2016/8/8) し、マーク・ロアCEOはウォルマートのネット通販事業の責任者に就任  
出所) 日本経済新聞, ネット通販の米ベンチャーウォルマートが買収, 2016年8月9日.

- ・2017年のネット通販のシェアは4% (アマゾンは40%) だが、株価は上昇傾向

- ・2018年のネット通販の売上が40%の増加の見通しを示す  
出所) 日本経済新聞, アマゾン1強に待った, 2017年10月13日.

- ・ネット通販のMoosejaw (アウトドア用品), Shoebuy. Inc. (靴), Bonobos (アパレル), Modcloth (アパレル) 4社を買収

- ・生鮮品に力をいれ、注文した生鮮を店舗で受けとれる仕組みを1100店に導入している (オンライン・グローサリー・ピックアップ)

出所) 日本経済新聞, 巨人ウォルマート アマゾンに反撃, 2017年11月18日.

Bonobos,



<https://www.youtube.com/watch?v=pjQp3zSYitY>

## 2) 未来店舗への投資

・Store No.8の設立(コカ・コーラのボトリング工場の一角で Sam Waltonがビジネスの構想を練った場所. Eコマースの発展型の店舗の実験)し、Virtual Realityを利用したショッピングの実験  
出所) Marketing Daily, march 22, 2017



<https://www.youtube.com/watch?v=CWUjrtz62rw>

・スキャン&ゴー・モバイルを12店舗でテスト

ショッパーが自分で商品をスキャンすると決済. 客単価10%増. 現在、中止.  
出所) Chain Store Age, Aug. 9, 2017

・Googleと提携しボイスアシスタント技術をEコマースに導入  
出所) Retail Leader Executive, Feb. 8, 2017.

## 3) Jet.comがユニークリーJのPBを導入

コーヒー, オリーブオイル, 洗剤, ペーパータオルなどの60アイテムのPBを導入

出所) Chain Store Age, October 4, 2017.

ウォルマート・ストアーズは“アマゾン・ダッシュ・ワン・ボタン”と類似した技術のpatentを取得した。(CBインサイトの発表による)。

ウォルマートの技術はIoTを製品自体に統合しており、利用者がインプットする、あるいは再発注ボタンを押す必要がない。プロセスが自動化されているところに特徴がある。

IoTタグの利用には、製品の使用頻度やその時間のトラッキングなどに関する顧客データの収集や、個人あるいは集団を特定したパーソナライズド広告、ディマンド予測マネジメント、そして、より詳細な顧客プロフィールの開発がある。

出所: Progressive Grocer, May 9, 2017



- ・通販サイトで商品を注文し、最寄の店舗を指定すると、最速で当日受け取ることができる。

- ・ピックアップタワーは高さ16フィート(約5メートル)幅8フィート(2.4メートル)で、最大300箱(箱の大きさは60cm×40cm×40cmまで)の注文品の保有が可能。ネット注文時にピックアップタワーでの受け取りを選択すると、ピックアップ専用のバーコードが届く。操作はピックアップタワーに近づくと、操作パネルがオープンし、送られてきたバーコードをかざすと5～10秒で注文品が出てくる仕組み。

- ・2018年度中に700店舗に設置(予定)

出所) <http://blog.livedoor.jp/usretail/archives/52050419.html>



# WalmartのAmazonへの対応戦略(例)

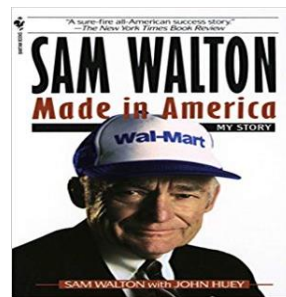


ショールーミング小売  
Bonobosの買収

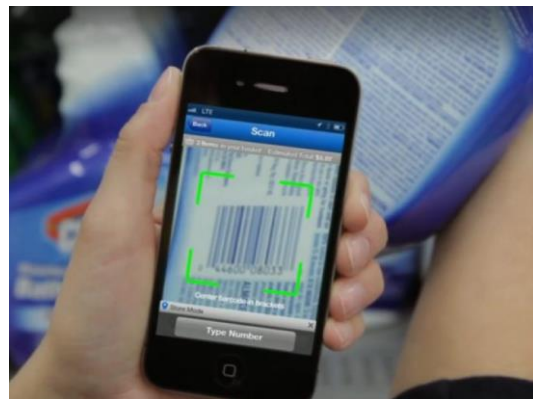


生鮮品に力をいれ、注文した生鮮を店舗で  
受けとれる仕組みを1100店に導入(2017/11)

Jet.com (Amazonの競合)  
を3300億円で買収(  
2016/8/8)し、マーク・ロア  
CEOはウォルマートのネット  
通販事業の責任者に就任



Pickup Tower(購  
買頻度の高い商品  
をネットで発注、店  
舗でピックアップ  
700店(2018))



ショッパーが自分で商品をスキ  
ャンすると決済(2017/11)

Walmartのネット通販売上シ  
ェアは4%(2017/11現在)



IoT付Dash Botto特許取得



Store No.8(コカ・コーラのボトリング工場  
の一角でSam Waltonがビジネスの構想を  
練った場所)で、Virtual Realityを利用した  
ショッピングの実験(2017/5)

- ・2018年11月~2019年1月期決算は、2%増加の1388億ドル(15兆3780億円)、純利益は、70%増加の36億8700万ドル。
- ・ネット系小売企業の買収、実店舗とネットを融合したサービスの拡充が成功した。

出所)日本経済新聞2019年2月20日, ウォルマート70%増益.

## 感動的なブランド価値を提供

- ・Louis Vuittonのような高級ブランド
- ・低価格高品質のPrivate Brand
- ・ユニクロのようなASP
- ・メーカーのダイレクト・マーケティング



Products bebenefits

## 感動的な顧客経験価値を提供

- ・ショッパーがびっくりする販促商品の提案
- ・ショールーミングの提供
- ・コミュニティセンターとしての役割
- ・スマートハンガーなどデジタルによる体験



Customer experience

## 徹底した低価格・利便性の価値提供

- ・徹底したEDLP戦略
- ・デジタル戦略による販管費カット

/\* 下記4象限のどこかでリーダーとなるべきだが、同時に他の象限も強みにすべき\*/



Convenience, Less Pain

## 徹底した利便性価値とストレスフリーの提供

- ・オムニチャネルなどデジタルライゼーション
- ・ショッパーデータ分析によるパーソナライゼーション
- ・レジ待ち・宅配のストレス解消



出所)Kahn,E.Barbara(2018),THE SHOPPING REVOLUTION,Wharton Digital Press.,p3. 23

# 小売業のデジタルイゼーション



## 1) ウェルシア

- ・RFIDを使った実証実験を2019年2月から開始(売価、消費期限、陳列場所の位置情報などをRFIDに記憶)
- ・無人レジの導入
- ・自動発注

## 2) ツルハ

- ・ダイナミック・プライシングへの取り組み(販売状況や気象状況、消費期限を考慮した価格設定)

## 3) ココカラファイン

- ・30億円かけて、タブレット型レジの導入(在庫の確認、接客時の商品提案、キャッシュレス決済など)

出所) 日本経済新聞(2019年2月1日)、ドラッグ店デジタル化で改革

## 4) イオン

- ・デジタル投資(AIやロボティクス技術や物流拠点の自動化など)は3年で最大で1兆円

出所) 日本経済新聞(2019年1月6日)、小売デジタル投資急ぐ.

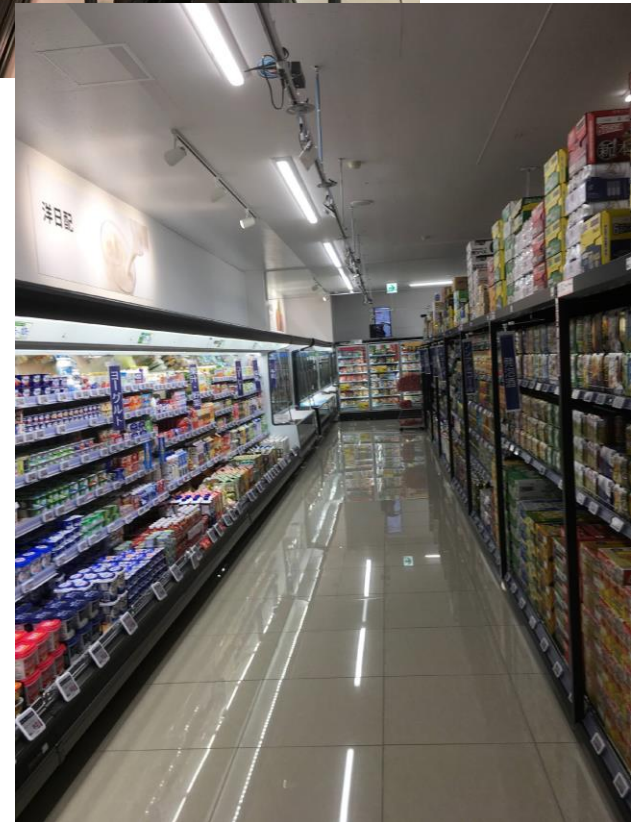
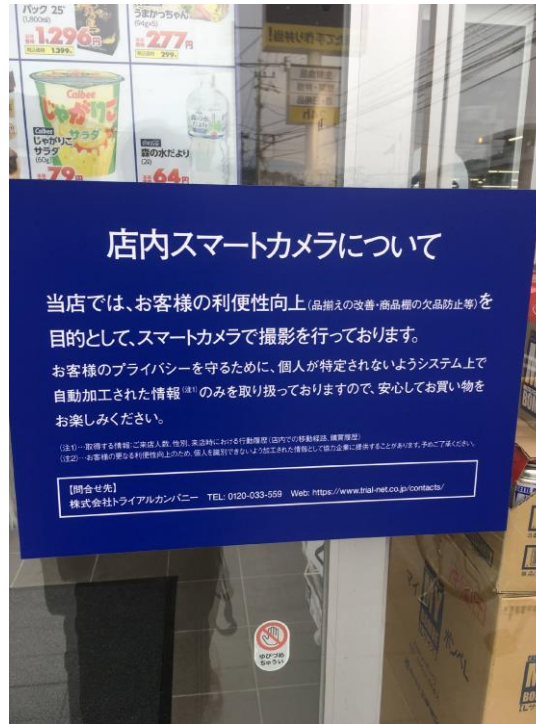
## 1) トライアルカンパニー: アイランドシティ店

① 約700台の「スマートカメラ」が天井などに設置し、仮説に対して顧客の購買行動がどうなるかについてリアルなA/Bテストを実施

② 商品レコメンド機能と決済機能を備えたレジカート(右写真)



# トライアルカンパニー大野城店



2019/2/22撮影

# Amazon Effect

## —メーカー・マーケティングに与えるエフェクト—



## 1) 米国: 2017年の米国の調査では消費者の半分以上が商品情報を最初にアマゾンで検索する

例えば「新しいテレビが欲しい」と思ったとき、まず、アマゾンで価格や評判を調べる人が増えている。

出所) 日本経済新聞2018年10月27日

## 2) 日本: メディアとしてのAmazon

- ・3000万人/月がサイト訪問
- ・商品を検索する最初のサイト
- ・90%以上がカスタマーレビューをチェック

出所) 前田宏(2017), *Amazonの成長戦略*, 公益財団法人流通経済研究所流通大会報告, 2017年2月8日

## 3) 中国: アリババの通販サイトの利用者は6億人超

「モノを買う時はまずアリババの通販サイトで商品の価格や今は何が人気なのかチェックするようにしているわ」

出所) 日本経済新聞(2019年2月5日), 脱通販依存アリババ苦闘

一般的に消費者の購買意思決定は、POMの組み合わせで行われる。

P=過去の購買経験、嗜好、信条(prior experiences、preferences, beliefs,)

O=SNSや他の人々からのインプット(input from other people and from information

services)

M=広告やパッケージなどメーカーからの情報(information from marketers)

1)それほど熱心でない習慣的な買い物は他人の意見に影響されにくく、Pが影響する

2)Oが重視される商品は、自分にとって大事な商品(車、エレクトロニクス製品、化粧品、ベビーフード、独立系レストランなど)

3)Mが重視される商品は、ハンドバッグなどは実用性より買い手の感性に訴求する商品。これらの商品は(カスタマー)レビューの影響力は小さい。

出所)イタモール・シモンソン, エマニュエル・ローゼン(2014), 消費者を動かす3つの指標, マーケターはオンライン・レビューを武器にせよ, Harvard Business Review, 2014年8月, p86.

## 1) ブランドの評価が相対評価から絶対価値へ変化(例: ASUSのPC)

絶対価値とは、特定の消費者が体験する製品の実際の質  
消費者の完全情報の入手が容易になれば、妥協効果などのバイアスは成立しなくなる。

## 2) フレーミング効果、文脈効果、タスク効果はレビューがあると失われる。

出所) Simonson, Itamor and Emanuel Rosen(2014), ABSOLUTE VALUE, 千葉敏生訳(2016), ウソはバレる-定説が通用しない時代の新しいマーケティング-, ダイヤモンド社, 2014年6月16日, p4-173.

例: ジャムの実験: 24種類のジャムの中から試食した人(立寄率60%)と6種類のジャムの中から試食をした人(立寄率40%)が、1\$のクーポンをもらってジャム売場に立ち寄ったところ、6種類の中から試食した人の購買率は30%、24種類のジャム試食者の購買率は4%だった(決定麻痺)。

出所) シーナアイエンガー(2010), 選択の科学, 文藝春秋, 226-234.

3) ネット通販では情報を活用する消費者が増加する.

①常時情報収集、②自発的検索と速断速決. ③情緒より合理性

4) ブランドの影響力の低下

①品質の手がかりをブランドからレビューに求める (EX:星印)

②合理的判断をする消費者が増加

③インターネットでは客観的な商品評価データが手に入る

出所) Simonson, Itamor and Emanuel Rosen(2014), ABSOLUTE VALUE, 千葉敏生訳(2016), ウソはバレる-定説が通用しない時代の新しいマーケティング-, ダイヤモンド社, 2014年6月16日, p4-173.

# リアル店舗における調査



■ くすりの福太郎夏見台2丁目



■ くすりの福太郎本郷店様

# ■ オーラル（歯磨き粉）

## <購入の理由>

- クリアクリーン (P) Eを買ってみようと思ったが、やめていつもの商品を購入。子供を産んで虫歯が気になる。ホワイトニング重要。(30代主婦)  
(P) ホワイトニングはキーワード。安いので。(10代学生)
- クリアクリーンキッズ (P) クリアクリーンのグレープ味は子供が好きだから。(30代主婦)
- クリニカ (P) いつも選んでいるので結果的に同じものを購入。(40代パート)  
(P) いつもクリニカの違う味を買っているが、今日は別の味にした。ホワイトフローラルミント。(20代主婦)
- クリニカキッズ (M) 今回、歯磨き粉デビュー。はじめて購入。(30代会社員)  
(P) いつも使っている商品。(40代主婦)
- シュミテクト (P) いつも使うものは決まっている。(40代主婦)
- GUM (P) いつも使うものは決まっている。(40代主婦)



## <手に取るが、棚に戻す理由>

- エクストリーム 手に持つが棚に戻す。やはりいつものクリアクリーンにした。(30代主婦)
- システム 手に取るが棚に戻す。やはりいつものクリニカにした。(40代パート)

### POINT

- はみがき粉は、ほぼリピート購買

## <購入の理由>

- ベビー用洗濯洗剤 ピュア (O) 友だちから良いと聞いた。 ネットでも評判がよい。 無添加。  
(20代主婦)
- ベビー用乳歯ブラシ ピジョン (O) 友だちが良いと言っていた。 サイズも丁度いい。 (20代主婦)
- ベビー用フード グーグーキッチン (P) いつも食べている。 (20代主婦)
- おむつメリーズ (P) 子どものおしりが荒れやすいが、これは荒れないので。  
(30代主婦)
- 子供用服薬サポート お薬飲めたね (M) 初めて買うが、コマーシャルでやっていたので買ってみた。  
商品選択の際、 判断がつかない時は、店舗のコメントタグ  
を見て判断する。 (30代会社員)

## POINT

- トライアル(初めての商品を購入)する場合、 友達の口コミと  
、ネットの評判は重要!
- 初めての商品を購入する場合、判断できない時は、  
店舗のコメントが判断材料になる!



(初) 初めて購入した

(R) リピート購入

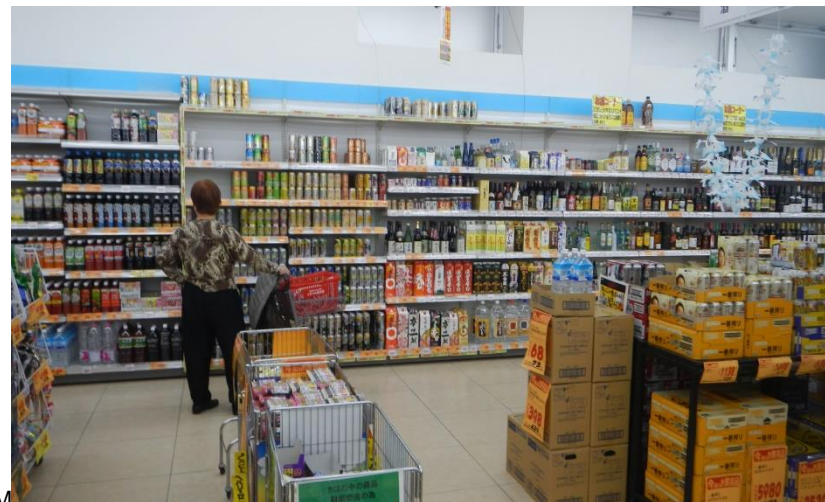
## <購入の理由>

- 缶酎ハイ・キリン (P) 前に飲んだことがあった。自分も好き。 (30代主婦)  
シャルドネ・  
スパークリング
- ビール・プレミア (P) 旦那様用。今日はプレミアムにした。 (30代主婦)  
ムモルツ
- ビール・バドワイ (P) 冬は寒いのであまり飲まない。夏は発泡酒が多い。  
ザー  
ビールを買う時は海外のものが多い。 (40代パート)
- 発泡酒・キリンの (M) 新製品。テレビで宣伝していて前から気になっていた。  
どごしストロング (40代パート)
- 第3のビール金麦 (P) 旦那様用。いつも飲んでいる。 (20代主婦)

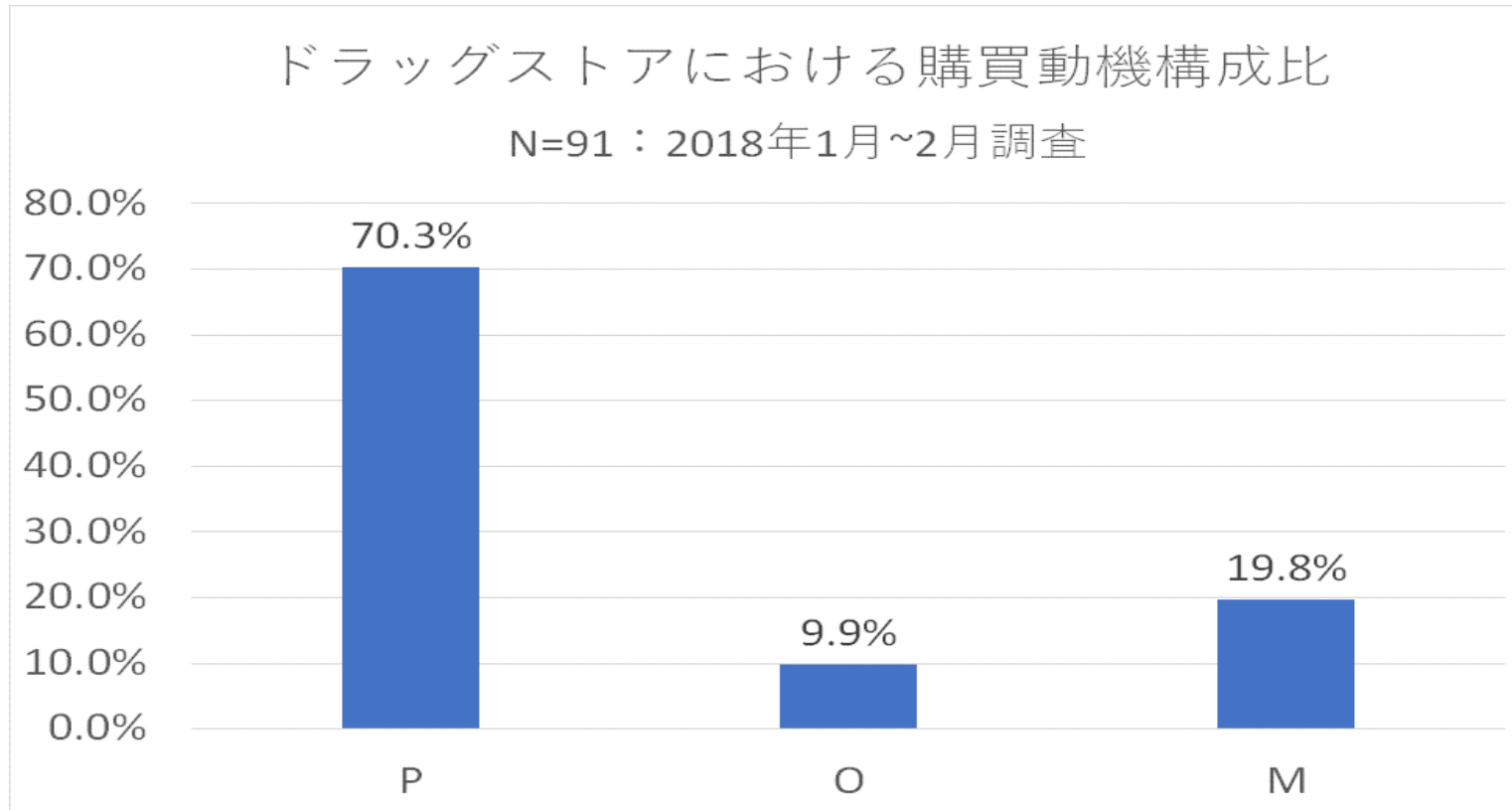


### POINT

- コマーシャルの効果は大！
- 基本的にはリピート購買



購買動機としては、過去の購買経験が多い。



P=過去の購買経験、嗜好など

O=SNSや他の人々からのインプット

M=広告やマーケターからの情報(information from marketers)

・リアル店舗では、過去の購買経験がブランド選択の理由となる場合が多い。

・これは、人間の脳の処理能力は限られており、私たちは何かにつけて楽な判断をもとめてしまう。そのために、「処理流暢性」(もともと理解しやすい物事や情報に好感を抱く)を高めて、「認知的負荷」を軽減したいという動機が生まれるため。



・顧客の「買おう」という判断は習慣と買い易さとの結びつきが強い。定期購入というビジネス・モデルが人気であることから理解しやすい。購買を習慣化することが、ストレスのない買い物につながる？

Amazon Dash Buttonは典型的事例。

出所)アランGレフリー, ロジャーLマーティン(2018), “顧客の選択を習慣に変える”, Harvard Business Review, 2018年3月, p30.

Copyright by Hiroshi Nakamura, Chuo Graduate School of Strategic Management,

## 1) System 1 (Emotional):

直観的で無意識の意思決定。スピードは速いが認知バイアスの影響などのために正確性や客観性に劣る傾向がある (Emotional Decision Making)

## 2) System 2 (Rational):

いったん意識に上がった思考を経て行われる意思決定。意識に上がった思考と意思決定は決定までにかなり時間がかかるが、客観性は高く、合理的であり制度も高いことが多い (Rational Decision Making)

出典) ダニエル・カーネマン (2013), *ファースト&スロー*, (株)早川書房, 32.

**仮説: カスタマーレビューが利用されるネットの購買では System 2 によって購買の意思決定がなされる場合が多いのではないか? 一方、リアル店舗では System 1 で購買が意思決定される場合が多い。**

## Next Marketing

**リアル店舗のデジタルイゼーションが進展しても  
売場生産性を高めることが必須. そのためには、  
すべきことは何か？**



# 1) 店内のショッパーの回遊把握

入り口でスマホでチェックイン。カメラが人物を認識し追跡



CLASSMETHODの  
カフェ実験店(秋葉原)

商品を手にとって、売場  
を離れると自動的に決済



商品を手にとると、重量センサーが反応し、同時にカメラが商品認識

2019年2月21日撮影

41

ブランドとネット・メディアの結合しやすいが、リアル店舗との連携が課題

ブランド

メディア

リアル店舗  
ID-POS

消費者

Cookpadなどの  
ネットメディア



野菜とお肉をカットし、豚肉を炒める。豚肉に火が通ったら、野菜を加える。



1に水を加え、ことこと10分程度煮込む。具に火が通ってきたら、味ぽんを加える。



味ぽんを加えたら煮立たせず、余熱で味をしみこませて完成。



出所) <https://cookpad.com/recipe/5257078>

# 購買前後の検索キーワードと閲覧レシピ ピ (ブランド別)

おいしさが、超えてゆけること。  
**モランボン**

ID = 1100\*\*\*\*

時間前

12

6

3

1

購入

1

3

6

12

時間後

検索キー  
ワード

キャベツ  
鶏  
ポン酢

餃子

鶏



- クレープ  
カボチャプリン  
かぼちゃペースト  
生クリーム

閲覧レシピ

自家製  
ポン酢

☆絶品餃  
子☆

低GI！鶏もも肉キ  
ャベツのマヨポン  
酢焼き  
アレンジチキンナ  
ゲット アレンジ！  
チキンナゲット

のカレー風味

HMで超簡単☆濃厚かぼちゃプリンケー  
キ

まったり濃厚かぼちゃプリン

生クリームマフィン(かぼちゃチーズ)

王将直伝！クレープ餃子

饅頭の皮もちゅちゅデザート

生クリーム1パックで濃厚  
かぼちゃプリン♪





餃子の皮が余ったら、スイーツ作りましょ！

王道のチョコバナナ & 皮がもちりしてるので、美味しい♥アレンジレシピ

◇Yurico◇

材料（1人前）

<https://cookpad.com/recipe/3265559>

バナナ1/2、餃子の皮3枚、チョコ適量

# 3) ショッパーのパーチェス・ジャーニーを知る

出会う瞬間

**ゼロの瞬間**

**第二の瞬間**

**第一の瞬間**

注) ゼロの瞬間はGoogle、第一の瞬間および第二の瞬間はP&Gの言葉

目的

コンシューマーからショッパーへ  
転換: C2S

ショッパーから  
パーチェサーへ転換: S2P

パーチェサーからカスタマーへ転換: P2C

インサイト

ジョブの解決・どの店(リアル/ネット)に買いに行く?

何、これ?

買ってみようかな?

触る・戻す・買う・支払う

買ってよかった・次も買おう・友達に教えよう

アクション



・チャンネル・店舗選択

目的購買, 条件購買, 関連購買, 想起購買, 衝動購買

・Twitter  
・Facebook  
・ブログ など

施策

・アプリ(小売, 3rdパーティ)・SNS  
・クーポン・キャッシュバック(ネット) チャラシなど

・定番 ・エンド  
・クロスMD  
・サイネージ  
・POP ・音  
・香りなど

・価格&特売  
・パッケージ(触覚や商品情報)  
・付加価値特典(ベタ付けなど)

・消費のための検索  
・ブランド使用体験  
・継続購入キャンペーン  
・レジクーポン  
・ポイント

タッチポイント

カスタマーIDによる紐づけと顧客とブランドの体験価値の向上 (Customer Experience)

・アプリログ  
・SNSなどネット検索

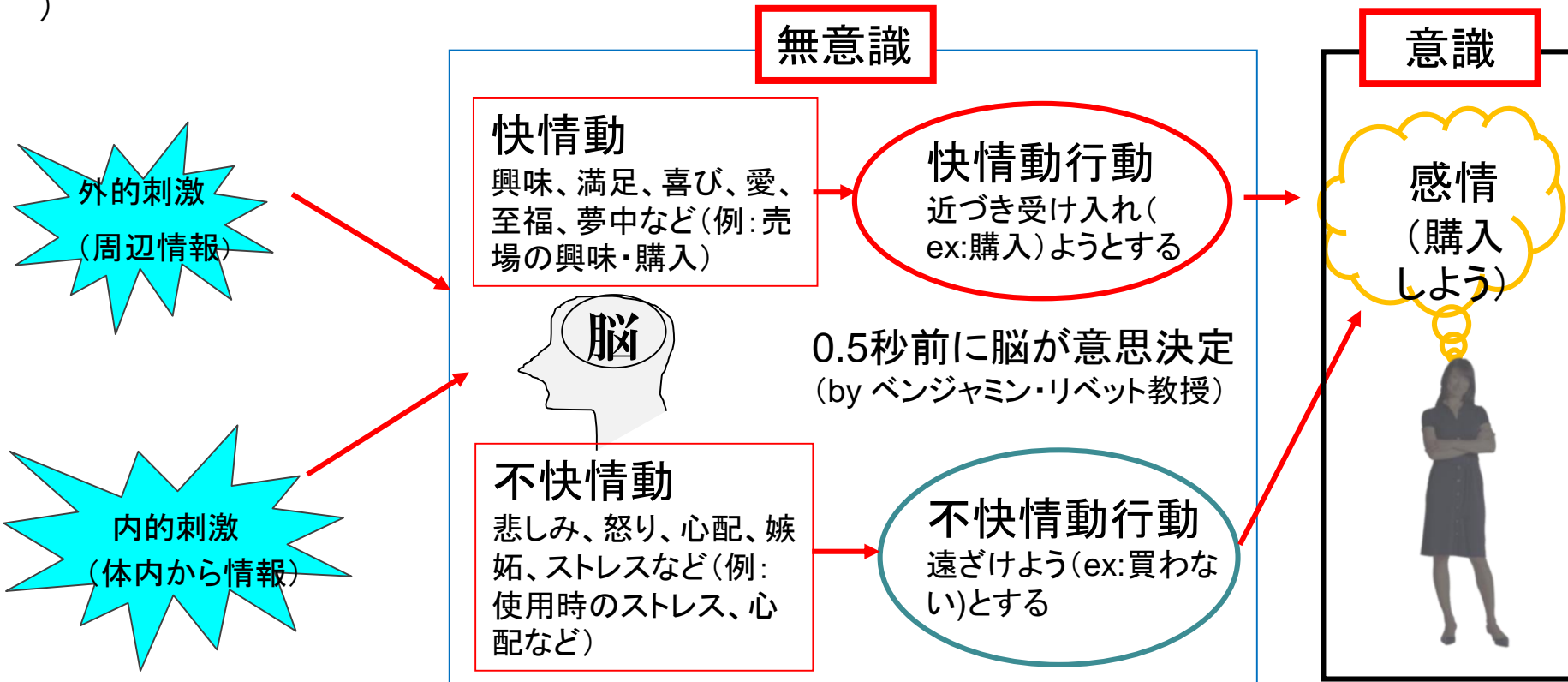
・カメラ  
・センサー

・POS  
・ID-POS

・SNSなどクチコミ

# 4) 無意識の購買を知る

- 情動 (emotion): 感覚器官から情報が入力され何らかの身体内外の変化に応じて起こる身体的変化 (無意識: 蛇をみた、怖い)
- 情動行動: 身体的変化が生じるプロセス (無意識: 身体が後ろに退いた)
- 感情 (feeling): 情動による身体的変化を感じた状態、意識に表れた状態 (意識的: ああ怖かったと思う)



出所: 萩原一平著(2013, *脳科学がビジネスを変える ニューロイノベーションへの挑戦*, 日本経済新聞出版社)、69.

## 不快情動 (Stress) 低

③ 快情動が低く、不快情動も低いので、売場を通過されやすい。快情動を高める工夫が必要な売場空間。

① 快情動が高く、不快情動も低い売場は購買されやすい売場空間

## 快情動 (Interest) 高

④ 快情動は低いので購買されない。また、不快情動が高いので、顧客体験が低下し、顧客満足度が低下する要注意の売場空間。

② 快情動が高いので購買しやすいが、価格などが高いと不快情動が高くなり、検討し手に取っても購買されない売場空間。不快情動を除去する必要がある。



## 1) 小売のデジタル化の進展(ケーススタディ)

- ・ネット小売の成長(Amazon, Alibaba, 越境ECなどを中心に)
- ・リアル小売のデジタル化(Walmart, Kroger, Costco, セブン&アイ, イオン トライアルなどSM, Drug Store etc)
- ・ダイナミックプライシングなど小売におけるAI活用

## 2) パーチェス・ジャーニーの把握

- ・SNS-ID-POSの連携とマネタイズ
- ・カメラなどによる店内(ネット含む)のショッパーの回遊行動
- ・上記2つのジャーニーを統合化したパーチェス・ジャーニーの把握

## 3) 成長業態のショッパーの購買意思決定(無意識・意識)

- ・ニューロサイエンスによる店舗空間およびネット空間における無意識の購買(ストレス含む)
- ・商品特性別(カテゴリー別)のブランドとPOMのバランス

---

# ご清聴ありがとうございました！



‘The head of arrow’ 経営の先端をいく者。

**Naka\_hi@tamacc. chuo-u. Ac. Jp**