

西友の経営改革

OMO、デジタルマーケティング戦略

株式会社西友

代表取締役社長

大久保 恒夫

中央大学ビジネススクール アジアショッピングインサイト研究会

2022. 10. 26

カカクやすく、クラシおいしく。

 **SEIYU**  **LIVIN**  **SUNNY**

Rakuten SEIYU
ネットスーパー

■ 株式会社 西友 概要

西友の歩み

1963年 西友ストアー設立（来年60周年）

1978年 ファミリーマート(*1)事業を開始 *1 現在は伊藤忠商事の子会社

1980年 プライベートブランド「無印良品」誕生

2000年 日本初のネットスーパー事業を開始

2008年 ウォルマートの完全子会社に

2012年 プライベートブランド「みなさまのお墨付き」誕生（今年10周年）

2018年 楽天(*2)と共同で「楽天西友ネットスーパー」の運営を開始 *2 現楽天グループ株式会社

2021年 KKRと楽天が西友に出資、新たな経営体制に

2022年9月現在

実店舗：330店舗

ネットスーパー：131店舗 + 3 物流センター（千葉県、神奈川県、大阪府）から出荷

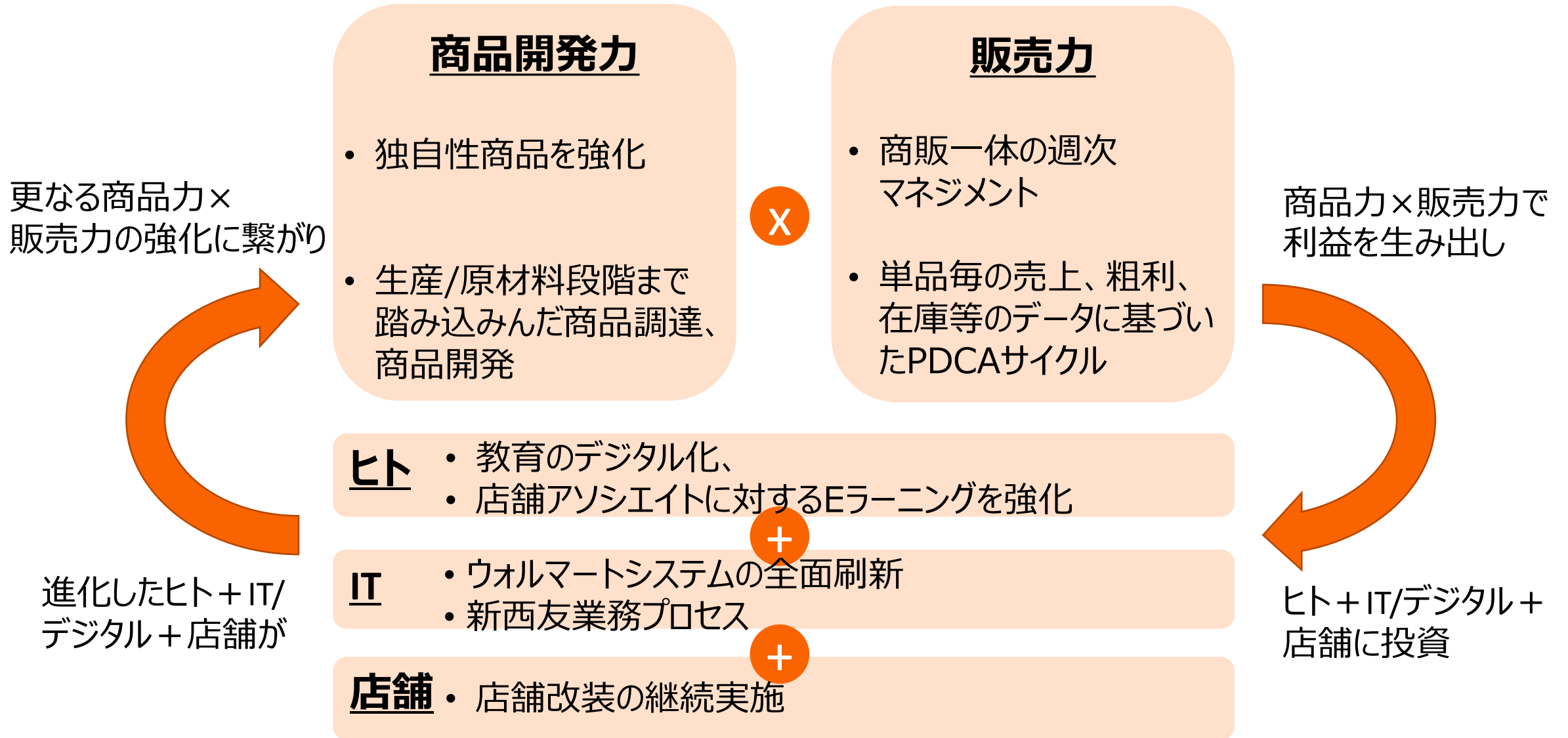
■ 西友はどのような会社を目指しているか

- お客様ニーズの変化への対応を徹底していく
 - EDLPで低価格ニーズに対応し、簡便、品質、健康ニーズに低価格で対応する
 - ニーズの変化に対応するための、商品力、販売力を強化していく
- Walmart時代の「SPARK 2022」は正しい方向性だった
 - Local, Value, Innovative
- 去年の最高益は、正しい戦略を継続しているから達成できた
- ロイヤルカスタマーを大事にして、さらにロイヤルティを高める
 - 高来店頻度のお客様が、売上の8割をつくっている
 - 高来店頻度のお客様は、特売以外の商品も買っていたりしている
 - 大型店で、月1回必ずお買い物をしてくださるお客様がいる
 - ロイヤルカスタマーの購買データが見られるようになった

■ 「意味のある売上」を追い、成果が出ている

- 「品質/価値に対して安い」を実現する会社になりたい
 - 他のスーパーが実現している鮮度、品質、買い物体験を、より安く実現したい
 - 単なる価格を安くするだけのディスカウンターは目指していない
- 本質的な粗利改善策は、製造小売業化である
 - 消費者テストを課した「みなさまのお墨付き」を強化する
 - 生鮮の生産段階にまで踏み込んだ改革
 - 惣菜は商品開発を強化し、単品大量生産によって生産性を改善する
- データ収集によって変化に対応する
 - お客様のニーズをきめ細かく把握し、メーカー・卸の皆さんと共に商品開発を進める
 - データを活用し、仮説をたて、PDCAサイクルを回しながら効果的な販促を行う
- 業界が減益する中、西友は過去最高の営業利益を出している

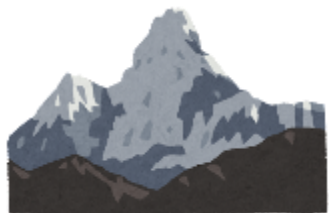
■ 価値と利益を生み出すサイクルの確立



■ 2025年の目標に対する進捗

A

低価格ニーズ
+ 価格以外のニーズ
対応の両立



- 超得・ヒーローアイテムを売込む意識・体制は、この1年で確立
- お店が主体的に考え、売り込む活動を行っており、この1年で確実に前進
- 品揃えの地域密着と、地域のニーズに応えた売場表現が進んでいる
- 適正配員と、作業効率化・標準化を全店で進めている

B

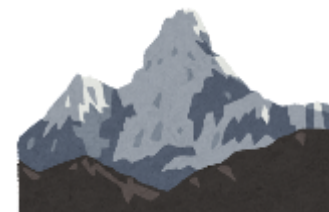
製造小売業化



- 生鮮の川上調達・エリア調達を強化し、商販一体の売場改革が継続中
- 惣菜の構成比が上がり、生産性も上がっている
- グロサリーのBetter/Bestゾーンの構成比が上がり、ローカルアイテムも好調
- 「みなさまのお墨付き」「きほんのき」の売上構成比が伸長中

C

OMO/デジタルNo.1
スーパーマーケット



- 倉庫出荷型NSの稼働が伸長中、店舗出荷も高い稼働率が継続中
- 楽天関与率は約56%、データの蓄積が始まり、今後より大きなデジタル化を推進するフェーズ
- ウォルマート・システムからの切り離しプロジェクトは、順調に進捗

D

ビジネスの
基盤強化



- お客様が評価する基本の徹底の「ユアレポ」スコアが上昇基調
- 大型店では自営の売場改革と、集客力のある新規テナント様を誘致
- 独立した企業として、本社機能の進化が順調

■ 2025年 西友の目指す姿

- 食品スーパーでナンバーワン
 - ネットスーパーでナンバーワン
- 流通総額(店舗とネットの売上) 9,000億円規模
 - ネットスーパーの売上 1,000億円以上
 - 営業利益率 5%以上



A

低価格ニーズ
+ 価格以外のニーズ
対応の両立

B

製造小売業化

C

OMO/デジタルNo.1
スーパーマーケット

D

ビジネスの
基盤強化

商品力の強化 販売力の強化

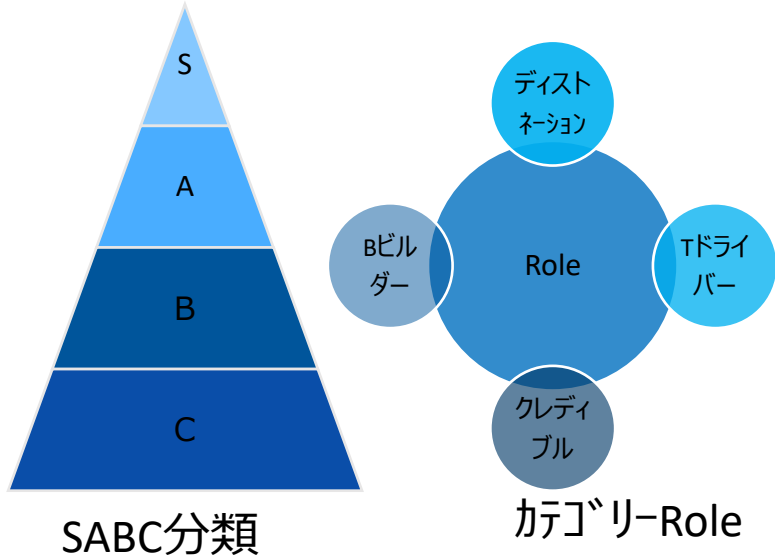


カカク・ヤス・ク、クラシ・おい・しく。

 **SEIYU**  **LIVIN**  **SUNNY** 

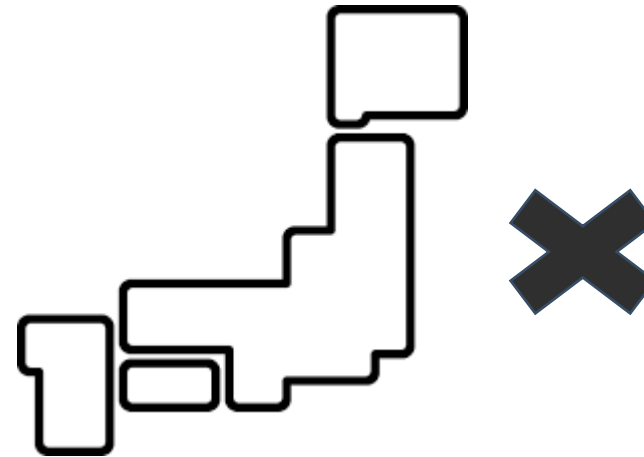

■ 価格戦略 : Savings (節約感) -- 新プライシング(モジュラープライス)

New Pricing



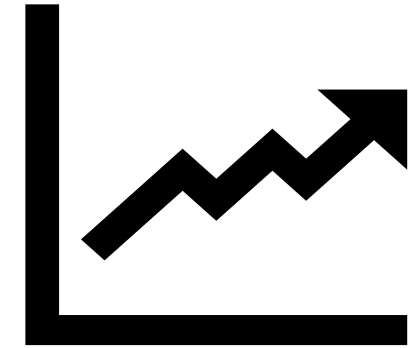
- カテゴリと販売動向で価格に強弱をつける
エッセンシャル(S・A一部) は安く
- 価格の変動(値上げ) に対する対応
ベースプライス+カテゴリープライスパromotion

Local



- エリア別にSM競合ベンチマーク
DSベンチマークは中止
現状10ゾーン→7ゾーンに集約
特にローカルでの動向からS/Aランク

適性な利益



- ABCランク商品
カテゴリ-AGP%予算
上回る条件設定

■ 価格戦略 : Savings (節約感) -- 楽天ポイントプログラム

10月

NEW



NEW



11月

付加価値



シーズン



12月

シーズン



シーズン



付加価値



609円

付加価値



288円

ケース



3,935円

付加価値



398円

シーズン



298円

シーズン



498円

品揃え戦略: Innovation (新機軸)

Super HERO



PB新商品



NB新商品/新規カテゴリー



冷凍食品/デザート



ローカル



ヘルシー/ウェルネス



■ お客様体験：CX -- 2023年イベント

60周年
創業祭り

1月/4月/7月/10月

春夏秋冬
フェス

3月/6月/9月/11月

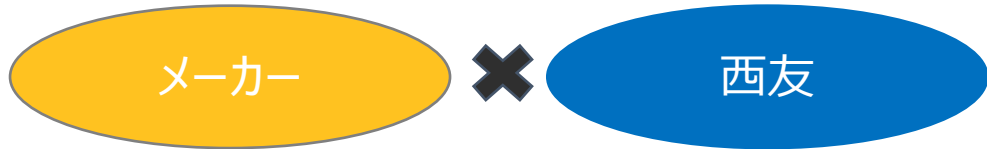
ローカル
フェア

2月/5月/8月



2023年 60周年創業祭にむけて

①メーカータイアップ企画



② O周年コラボ



③お買い得よりどり6個



④期間限定ポイント60P 600P



⑤期間限定増量セール



西友の個店経営：
店舗アソシエイトが考えて「売り込み」、単品大量販売、関連販売、ローカル



■ 商人塾、Eトレーニング

商人塾：2022年6月スタート



Eトレーニング：2022年7月下旬スタート



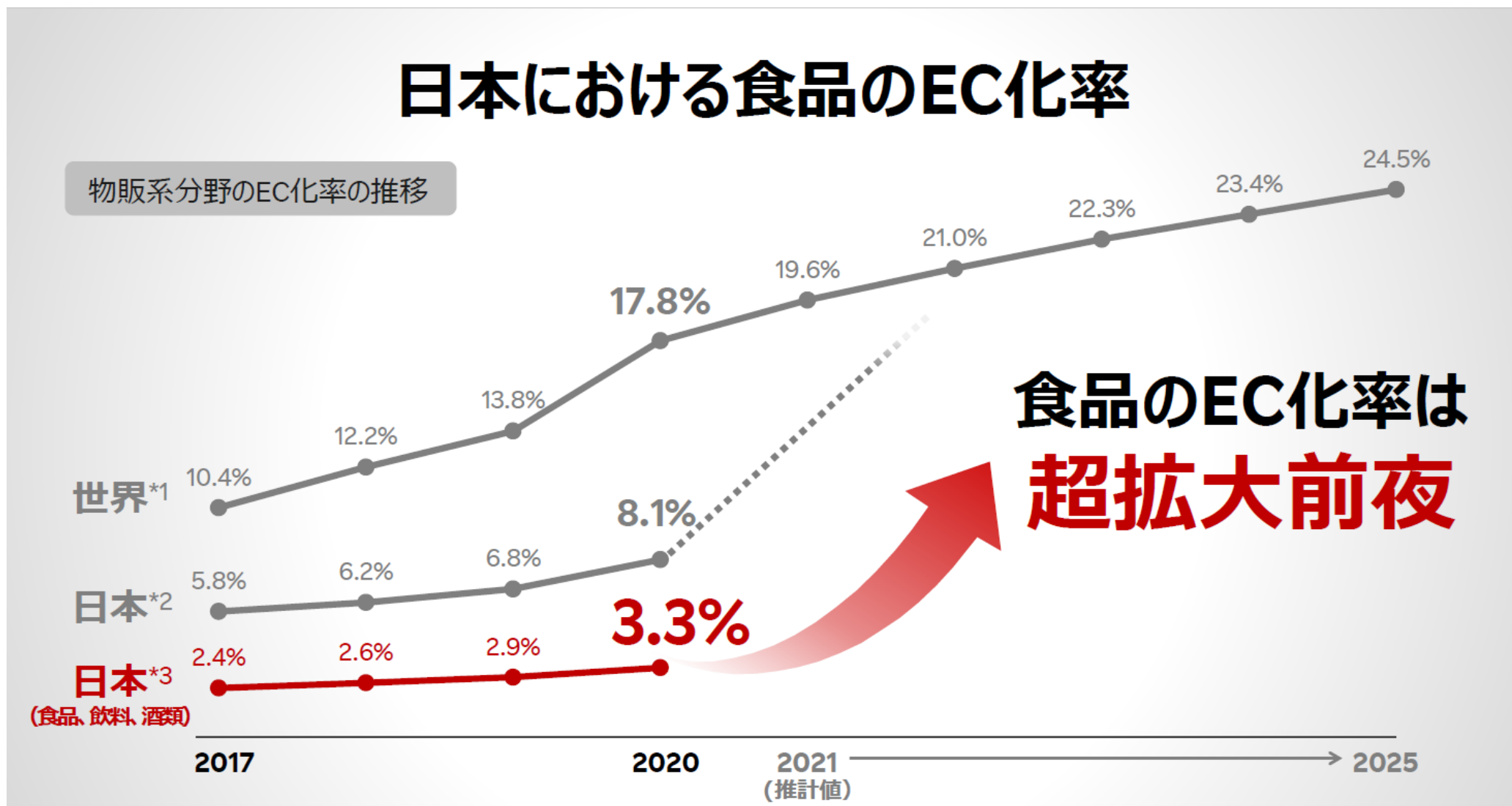
OMO/デジタルマーケティングNo.1 スーパーマーケット



カカク・ヤス・ク、クラシ・おい・しく。

 **SEIYU**  **LIVIN**  **SUNNY**  **ネットスーパー**

■ 日本における食品のEC化率



■ 2022年：OMO元年

SEIYU

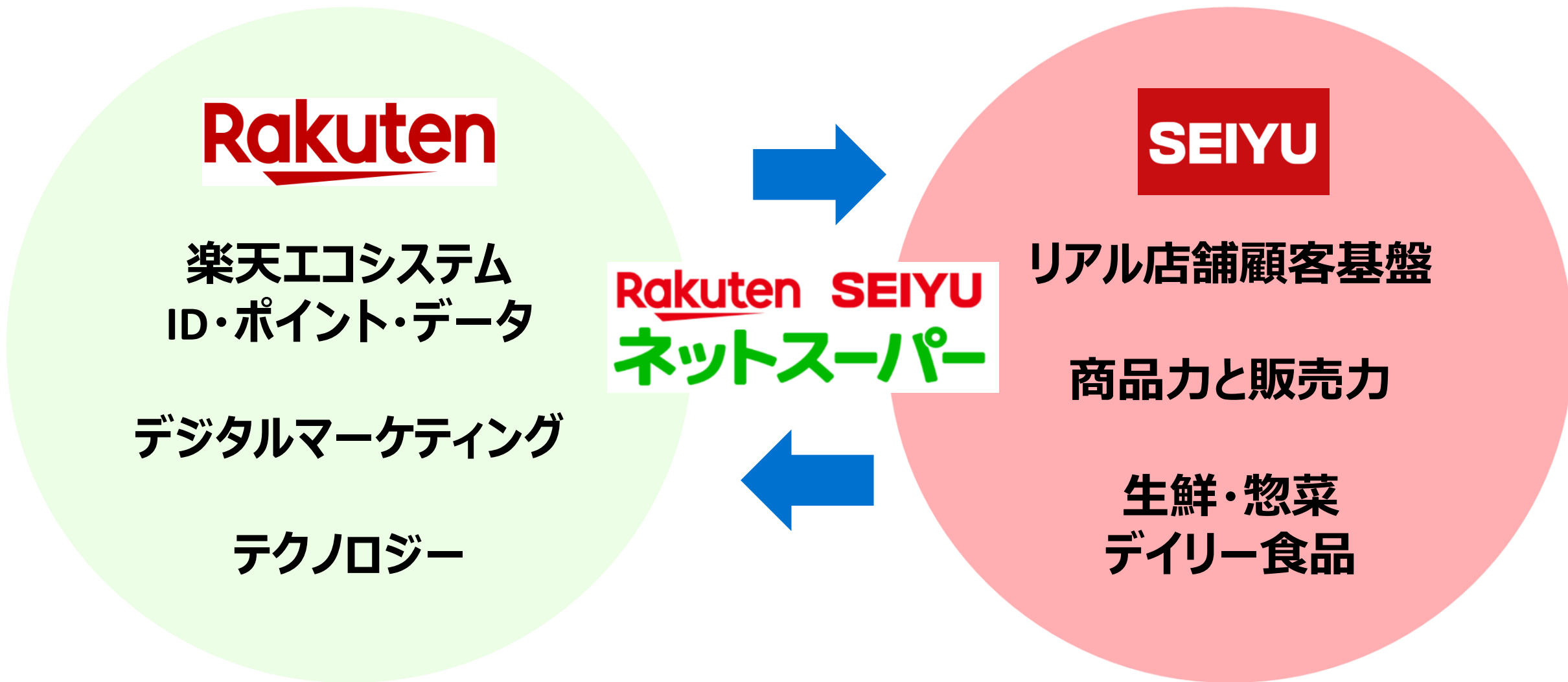
Rakuten

2022年4月～

OMO戦略を本格展開

- 協業は次のステージへ -

■ ITと小売 協業の強み



■ 西友のネットスーパー

- 2000年、日本で初めて「ネットスーパー」事業を開始
- 2018年、楽天と共同で「楽天西友ネットスーパー」を開始
- 店舗出荷型と倉庫出荷型のハイブリッド

Rakuten SEIYU
ネットスーパー

- 店舗出荷型：現在131店舗^(*1)で実施、多くの店舗で黒字化達成
- 倉庫出荷型：稼働能力の圧倒的な拡大

*1 2022年9月現在

柏（千葉県、2018～）

港北（神奈川県、2021～）

茨木（大阪府、2022～）

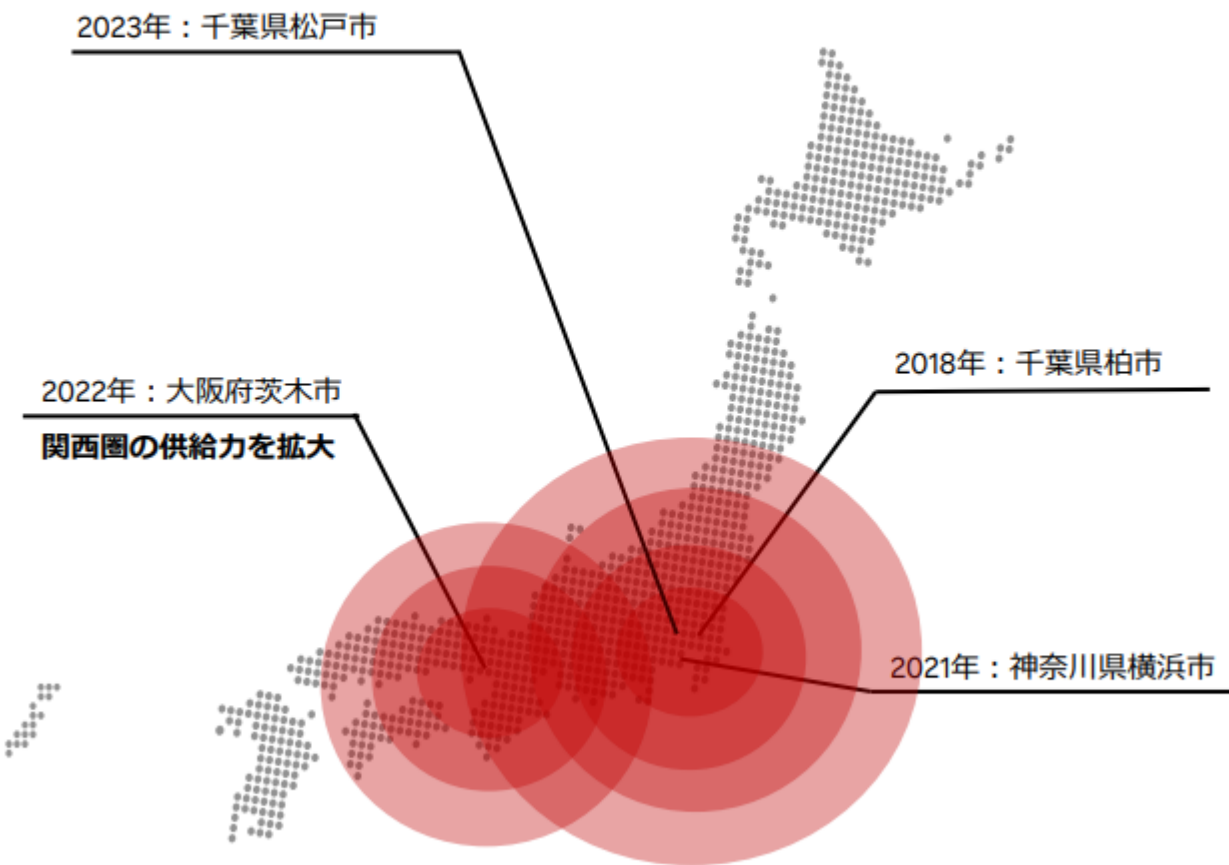
松戸（千葉県、2023～）

- 2021年：流通総額 +26%、倉庫出荷 +79%
- 2025年：流通総額1000億円を達成予定

茨木の専用物流センター



楽天西友ネットスーパー:新規設立専用物流センターが成長を牽引



Q2/22 流通総額
(店舗出荷+物流センター出荷の合計)



物流センター出荷 Q2/22 流通総額



2025年流通総額目標1,000億円に向けて、
着実に拡大を遂げている

*) 楽天グループ決算発表資料より

■ オンラインとオフラインの融合、デジタルマーケティングの強化

- 日本で最大規模の楽天ポイントが使える・貯まるスーパーマーケットへ
 - 所持率/普及率/顧客満足度が高い「楽天ポイント」を導入
- オンラインとオフラインをひとつのIDでデータ統合することで、一貫性のある顧客コミュニケーションを実現
- 楽天エコシステムを活用し、新規のお客さまの獲得と、既存のお客さまのさらなる活性化
 - 楽天関与率：現在、売上の約56%（開始から5か月半の1日平均）
 - アプリのDL数：今年目標120万人（計画上回る進捗で推移）
- データを活用した顧客体験と業務生産性を同時に向上させるDX推進



実店舗とネットスーパーを
統合したアプリ

リアル店舗における楽天ポイントの導入

- 西友全店舗*において、楽天の決済サービスをフルラインナップで導入

2022年4月1日～

**Rakuten
Card**



2022年4月5日～

**R
Edy**



2022年4月26日～

**R
POINT**



2020年12月に導入済

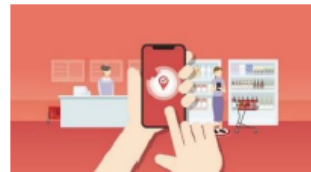
R Pay

(アプリ決済)



2021年11月に導入済

Rakuten チェック



日本で最大規模の
「楽天ポイント」が
使える・貯まる
スーパーマーケットへ

*西友全店舗...西友が運営する「西友」「リヴィン」「サニー」全店舗

■ 楽天ポイントプログラム&コミュニケーション

- 1日・15日
 - 楽天Edyチャージでポイント1%還元
- 毎週火曜日
 - 楽天Edy決済でポイント5倍
- 毎週土曜日
 - 楽天ポイントカード提示でポイント2倍
 - 楽天カード／楽天ペイ決済ならポイント5倍
 - 3千円（税抜）以上購入なら8倍



西友・サニーでお買物するなら...
知らないともったいない!
いつものお買物で楽天ポイントが

R POINT

毎週土曜
最大 **10倍**
合計ポイント還元 5.0%相当

毎週火曜
最大 **6倍**
合計ポイント還元 3.0%相当

毎日
最大 **3倍**
合計ポイント還元 1.5%相当

ポイントカードのみご提示で2倍
(お買物金額200円につき2ポイント付与)
+ 楽天カードでのお支払いで8倍
(お買物金額200円につき8ポイント付与)

ポイントカードのみご提示で1倍
(お買物金額200円につき1ポイント付与)
+ 楽天Edyでのお支払いで5倍
(お買物金額200円につき5ポイント付与)

ポイントカードのみご提示で1倍
(お買物金額200円につき1ポイント付与)
+ 楽天カードでのお支払いで2倍
(お買物金額200円につき2ポイント付与)

お買物金額200円につき1ポイント付与を基準とした場合の最大値です。また、楽天ポイント付与計算対象金額は、楽天ポイントカード提示は税抜金額、決済(楽天Edy/楽天カード/楽天ペイ/楽天ポイント充満)は税込金額です。

貯まった楽天ポイントは **1ポイント = 1円** 相当としてご利用いただけます! ■ SEIYU LIVIN ■ SUNNY

リアル店舗における楽天ポイントの導入

- ネットでもリアル店舗でも利用可能な「楽天西友ネットアプリ」(OMOアプリ)をリリース(2022年4月26日~)



オンライン機能

ネットスーパー機能など

Rakuten SEIYU
ネットスーパー

+

オフライン機能

店舗での支払い機能など

R
POINT

R Pay

R
Edy

OMOアプリ強化（利用促進）

- 西友利用者の1/3以上のお客様が利用するアプリへ

OMO App
リリース

App限定

クーポン

App限定
コンテンツ



画面イメージ



OMOによるデジタルマーケティングの強化

- 店頭購買履歴も活用した分析、施策の強化を図っていく。

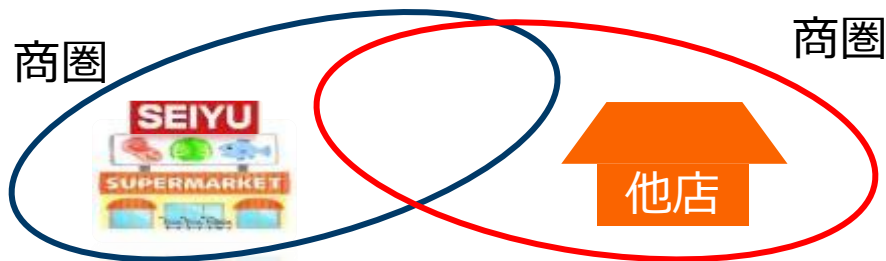


■ 小売業としての「超 変革」を進める = 日本を代表するOMOリテラーへ

商圈イメージ

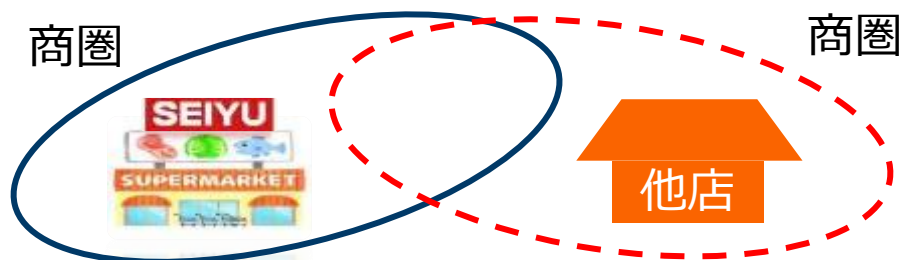
環境の変化

実店舗



- 人口減少による厳しい環境
- 競合との競争激化
- デジタルマーケティングが販促の中心に

店舗出荷 ネットスーパー



- 実店舗へのロイヤルティが重要
- 品質ニーズ、品揃えニーズに対応する
- 効率化による黒字化が進んでいる
- 店舗とネットスーパーの融合で、地域全体のマーケットを押さえる

倉庫出荷 ネットスーパー

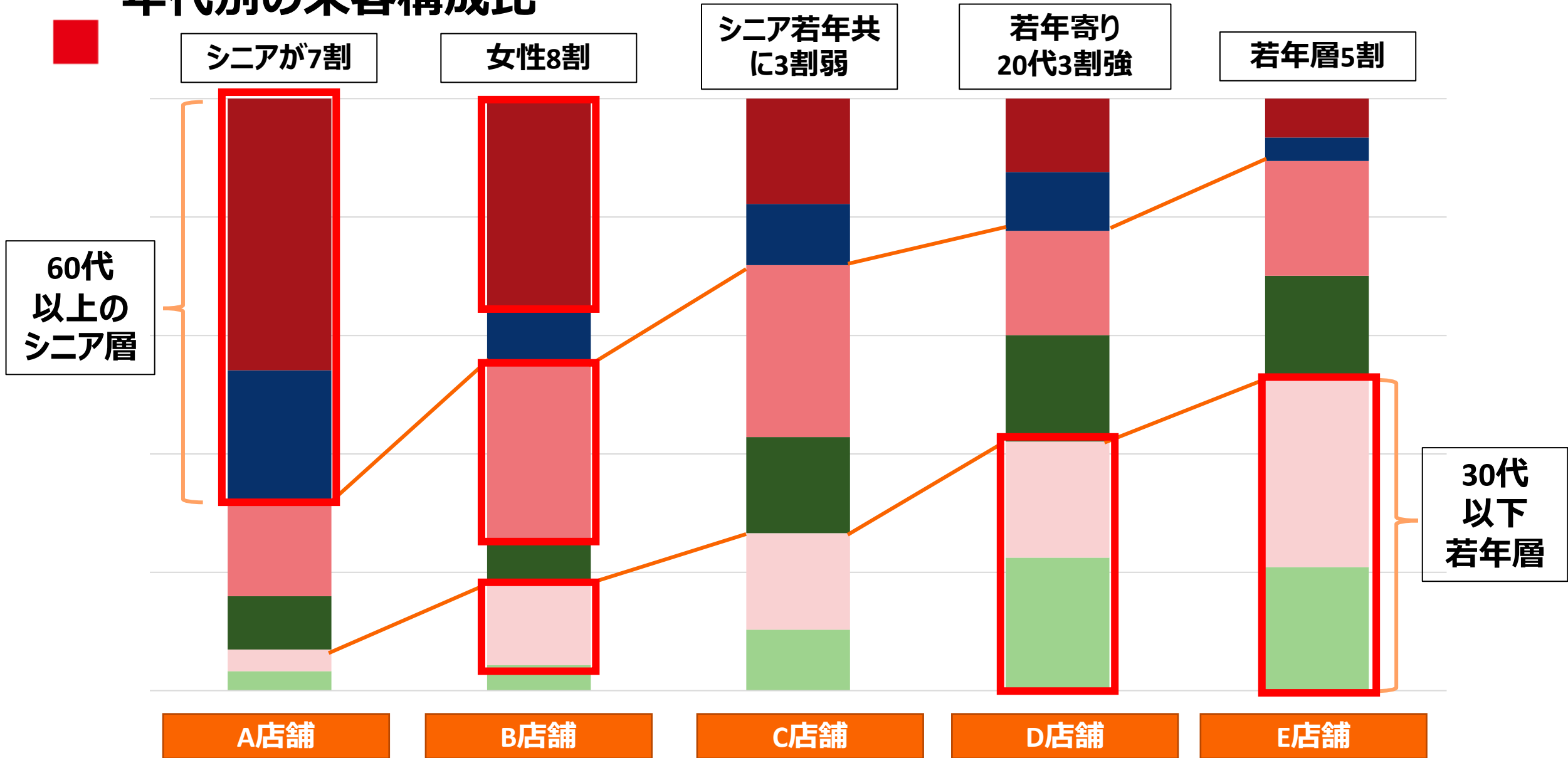


- 先行した企業が圧倒的に有利
 - 会員増加による効率アップ
 - 購買履歴によるプロモーション

■ データを活用し、ビジネスを飛躍させる

- 今までは、不特定多数の顧客に、一律の価格・品揃えで販売していた
 - ・必ずしも、お客様が欲しい商品が欲しい価格で置いてある訳ではない
 - ・逆に、必要以上に値引き販売している例もあったはず
- ID-POSデータを活用し、従来に比べて、より店舗毎・商品毎・お客様毎に合わせた販促、品揃え、価格付けを実現していく
- 本日は、具体的な事例を3つほどご紹介
 - ・店舗毎に来店されているお客様の性別・年代の違い
 - ・購買行動・購買商品を踏まえた顧客のセグメンテーション
 - ・超得でパンを売り込んだ際の顧客行動

年代別の来客構成比



性別・年代の違いを品揃え/売場作りに反映させていく

ある店舗の月間の購買行動から見た顧客セグメンテーション案

			顧客数(人)	頻度/月	バスケット(円)
SM使い	西友メイン	手料理派			
		中間派			
		即食派			
	西友サブ	手料理派			
		中間派			
		即食派			
HM使い					
他業態使い	コンビニ使い				
	ドラッグ使い				

手料理派、コンビニ使い、などの顧客数に応じた品揃え、売場作り

パン「xx」短期超得の売込み分析

概要

- 7月短期超得で、xxを売込み
- 期間中の1日当たりの売上は通常時のxx倍
- 普段からxxを買っている顧客なのか？を超得期間とその前後の購買行動を分析

人数構成(%)

購買行動

他社店舗
と買い分け

普段西友で、パンを買ったり、買わなかったり。他の店舗と買い分けしているのでは？

超得の
時だけ

普段西友で、全くパンを買わないが、超得期間のみ購入したお客様

西友内
買い分け

西友でパンを買い続けているが、普段は別ブランド
超得期間はxxを購入

新規継続

超得期間に初めて購入し、その後も買い続けている新規ファン

ファン

同じブランドのパンを、超得期間の前後も買い続けているファン

ファンの多い商品特性を掴み、売込商品/商品開発に応用

■ 具体的なデータ活用の展望

- データから見えてくる仮説を元に、新しい販促、品揃えなどのテストを実施

- テストを通してPDCAを回し、成功事例を全体に展開

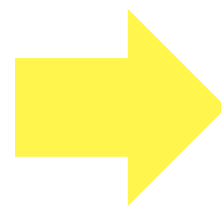
例①： 各店舗顧客属性に合わせ、ポイント販促、価格付けを変えていく

例②： 来店客の年代、手料理度合いなどに基づき、品揃えを変えていく

例③： 新規トライアル率 × リピート率が高い商品を特定し、売込みを強化することで、売上のベースを拡大

■ 2025年 西友の目指す姿

- お客様ニーズの変化への対応でナンバーワン
- ネットスーパーでナンバーワン
- デジタルマーケティングでナンバーワン



食品スーパーで
ナンバーワン



低価格ニーズ
+ 価格以外のニーズ
対応の両立

製造小売業化

OMO/デジタルNo.1
スーパーマーケット

ビジネスの
基盤強化

カカクやすく、クラシおいしく。

■ SEIYU LIVIN ■ SUNNY

Rakuten SEIYU
ネットスーパー

Thank You!

ありがとうございました。