

「Amazon Effect: 既存の流通はどう対応すべきか」



2019年4月25日(木)

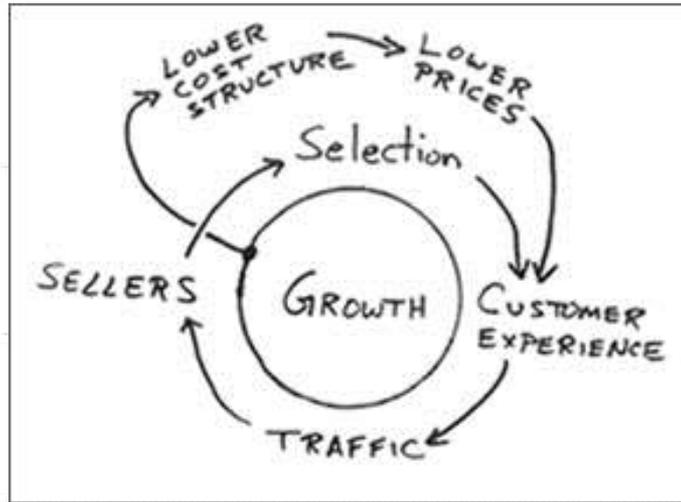
中央大学 ビジネススクール(大学院戦略経営研究科)

中村博

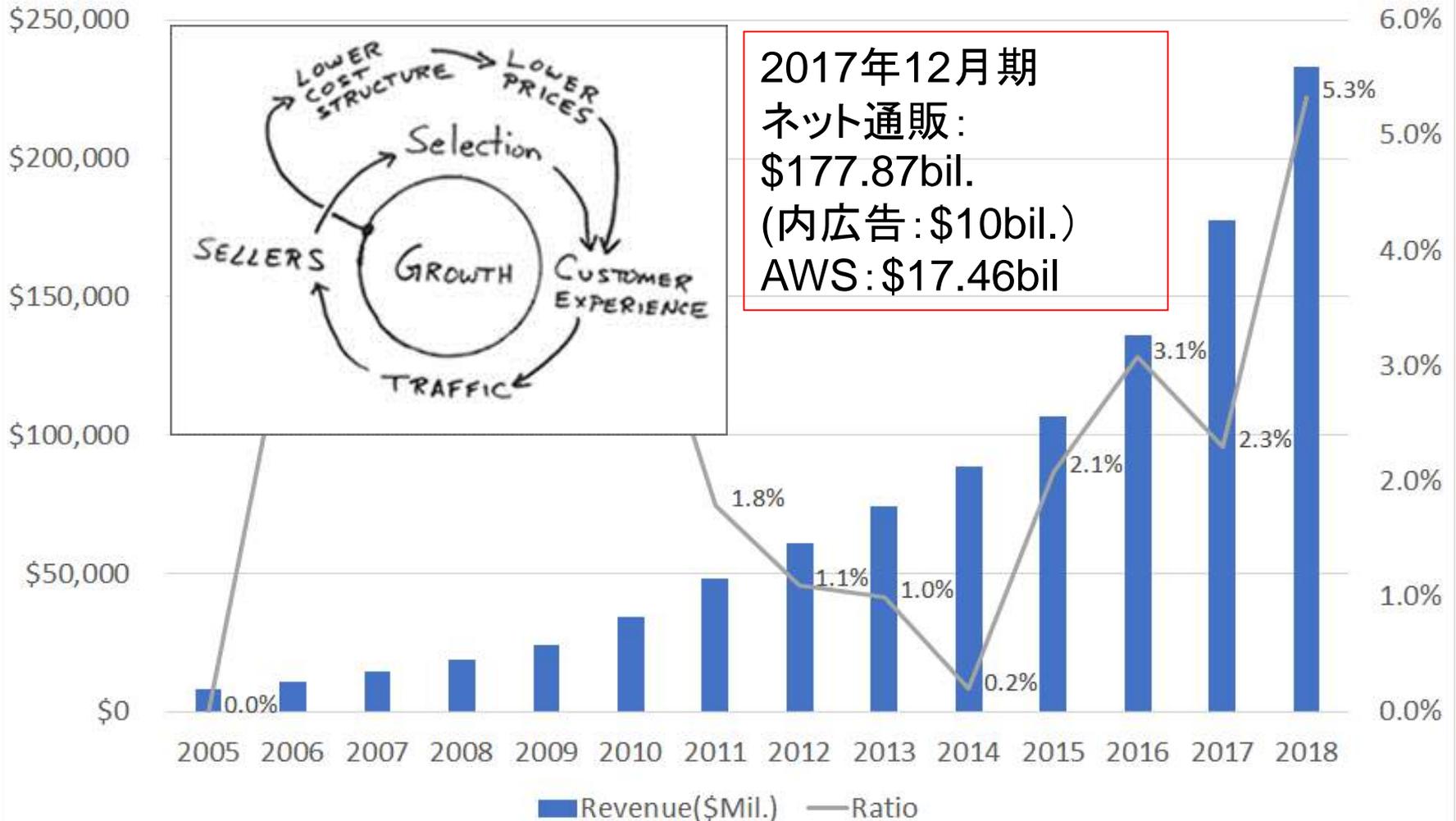
アマゾンのビジネス



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

2) Marketplace (Platform Business)

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。

3) Amazon Prime(会員制)

2005年導入.会員数は8000万人、米国の世帯の64%. 日本は約800万人から1000万人

4) AWS(クラウド・ビジネス)

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

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6,300万人から6,900万人.
- ・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..p.

アマゾンの最近の動き -リアル店舗への進出-



1) 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

2) Amazon Go(無人店舗)の展開

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)

1) 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

2) Amazon Go(無人店舗)の展開

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)

Amazon Effect

—小売業に与えるエフェクト—



1) 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)

2) Toys “R” Us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

3) 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

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
- ・英国デベナムズが経営破綻(2019/4/9)
- ・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-



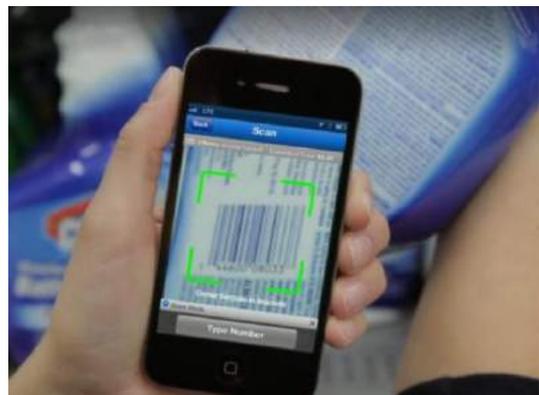
WalmartのAmazonへの対応戦略



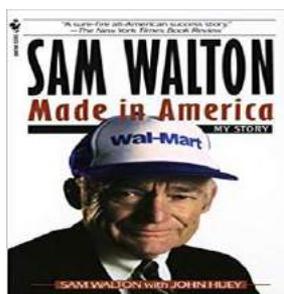
ショールーミング小売 Bonobosの買収



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



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



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)



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))



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(約4000億円)。
- ・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

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

Products bebenefits

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

Customer experience

徹底した利便性価値とストレスフリーの提供

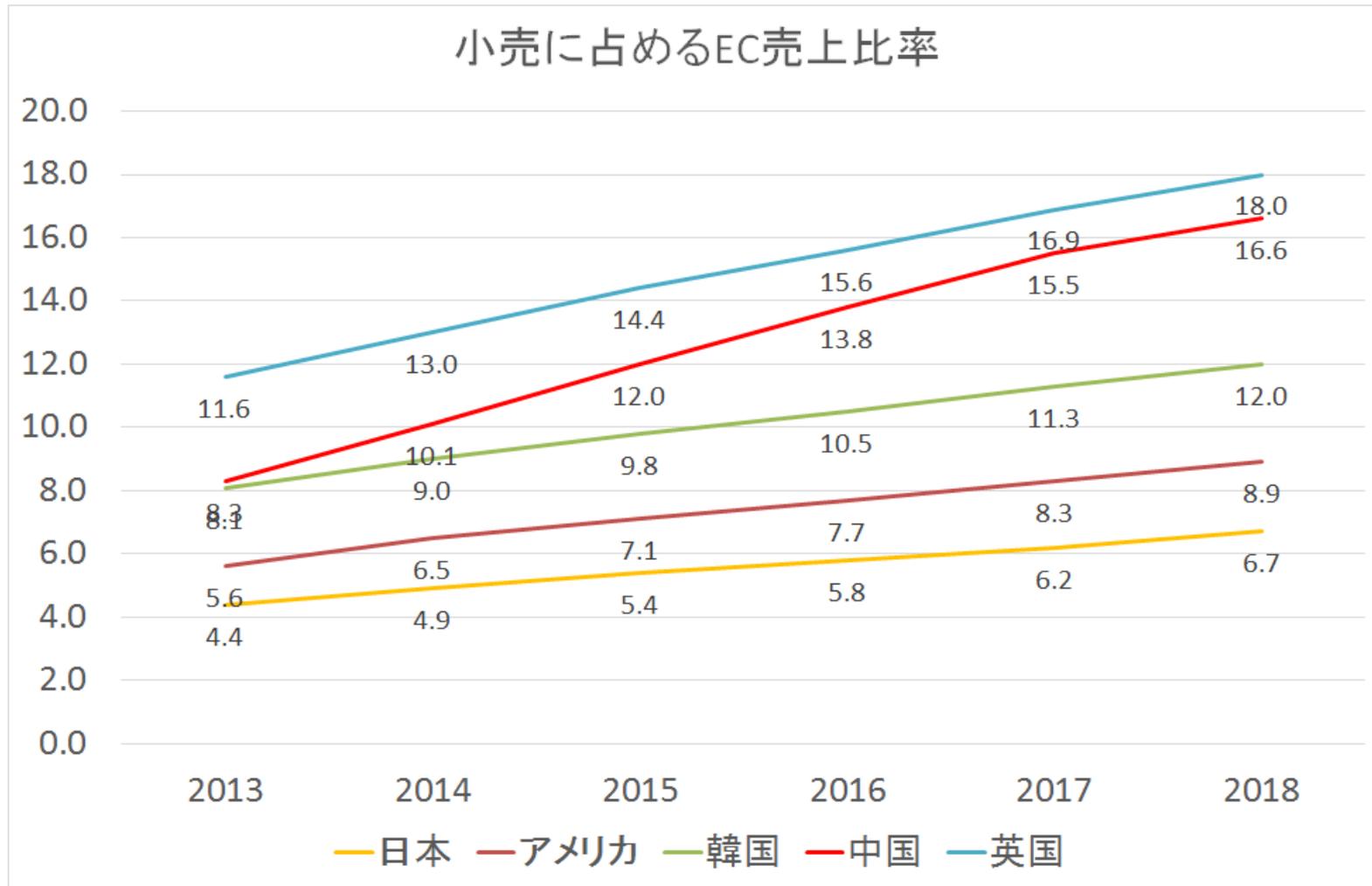
- ・オムニチャネルなどデジタルイゼーション
- ・ショッパーデータ分析によるパーソナライゼーション
- ・レジ待ち・宅配のストレス解消

Available at
amazon

/* 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*/

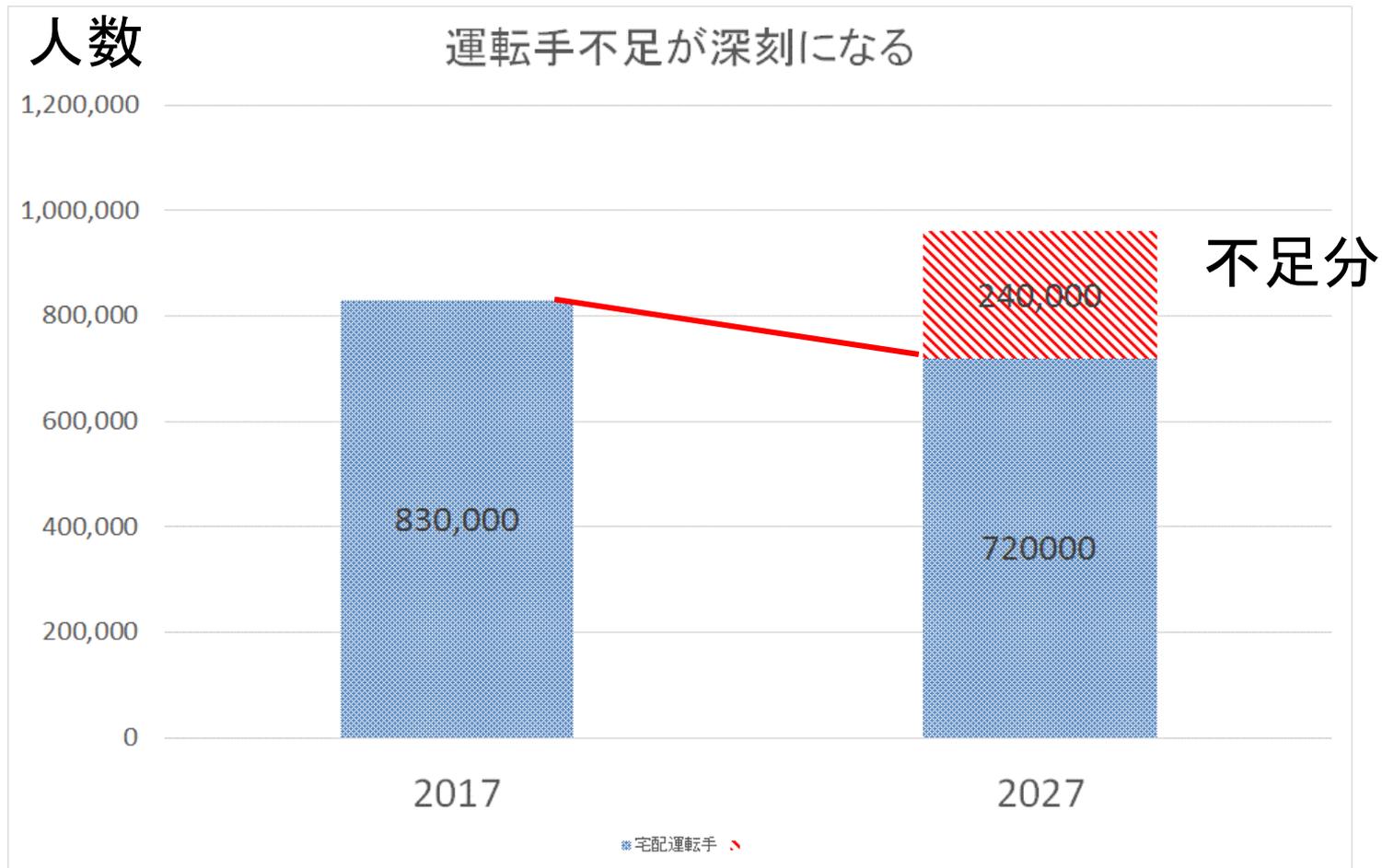
出所)Kahn,E.Barbara(2018),THE SHOPPING REVOLUTION,Wharton Digital Press.,p3. 15

小売売上総額に占めるEC売上比率



出所：経済産業省製造産業局（2016）,第3回アパレル・サプライチェーン研究会～オムニチャ
ネル化と製造物流の変化～

ラストワンマイルのドライバーが**顧客経験価値**を決める。



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