

日本の流通課題と展望 2017

青山 繁弘

公益財団法人流通経済研究所 理事長
サントリーホールディングス株式会社 最高顧問

2016年、日本はアベノミクスの取組みから実質賃金は緩やかながら上昇傾向にあったが、消費の実態としては景気回復感を実感出来ない状況であった。その様な中で流通業界も益々混迷を極めており、新流通戦国時代では、より深い消費者対応が求められる時代となっている様に思う。これは、外部環境変化に伴う消費者の購買行動がより複雑化してきているからである。

2017年の年頭にあたり、改めて流通の課題と展望について3つのポイントに整理して述べたいと思う。その3つは、1. 消費者行動の変化、2. 日本の小売流通課題、3. 流通業界で今後取り組むべき領域、と題してまとめている。

1

消費者行動の変化

まずは消費者の行動変化について整理してみたいと思う。人口が年々減少していく日本国内においては、消費者行動の変化が極めて重要なポイントだ。とりわけ、世代による可処分所得の違いや生活価値観の違いが、流通経営者の頭を悩ませていると言っても過言ではなく、その中でも敢えて3つのファクターについて取り上げたいと思う。

①高齢社会のディープ化

2017年は、後期高齢者数（75歳以上）が前期高齢者数を（65～74歳）を上回る「前後逆転」が起き、高齢化が本格化してくる。

高齢者は身体的なモビリティが低下し、歩いて買い物出来る行動範囲は自宅から半径400～500m以内と言われており、小売店舗の小商圈化が益々顕著になってきている。

また、後期高齢者の介護施設への入所が多くなり、マーケットからのリタイアがみられる。そこまでいかなくとも、食べるモノがやわらかいモノになる事や、お酒の消費などについても、後期高齢者になると大きく落ちるといった特徴がある。特に後期高齢者は食事を作らなくなり、食事を宅配してもらうニーズが増えている。ただ、相変わらず健康志向



が強いことから、健康商品の需要も高く、また最近では肉を食べると元気になると言う事で、魚より肉を好む消費者も多くなってきている。高齢者が人口構成比・消費支出構成比に占める割合は大きく、より細分化してきている高齢者ニーズへの対応が必要不可欠となる。

②女性就業率の高さと購買行動の変化

女性の社会進出は政府の「すべての女性が輝く社会づくり」という政策目標ともなり、益々企業・個人共にその意識は高まっている。女性就業率の高さは、女性の買い物行動に変化をもたらしてきている。働く女性の買い物時間は、当研究所の調査では1日15分とまで言われるほど、少なくなっているのである。何をかうか、どうかうかより、短時間で済ませたいという買い物ニーズが高まり、駅から近いスーパー・コンビニエンスストア等、近隣の導線商圈での買い物が増えているという今までの傾向に加え、ここ数年、eコマースでの買い物が飛躍的に伸びている。

買い物の「利便性」が働く女性における消費行動の最大のポイントになっている。ある消費者調査においても、価格や価値・品揃えよりも「利便性」へのこだわりが大きく伸びている。

実際、従来業態ではあるが「生協」の宅配(個配)が高い伸びを示しており、週のうちの1日、決められた日、それも夜間も含め、ミネラルウォーター等のかさばる重い商品やベーシックな買い物を自宅まで届けてくれる生協がリバイバル化してきている。

③モノ消費からコト消費へ

消費の伸び悩みが相変わらず続き、チェーンストア協会の報告ベースや小売業態各々の経営者からも「厳しい」という声を聞く。

しかし、消費の実態は「モノ消費」から「コ

ト消費」に変化してきており、あるクレジット会社では、カードの決済内容が「モノ」をかう決済より「コト(サービス)」に払う決済が逆転したとの事である。

高度成長時代には衣食住の充実が優先されたが、今や「モノ」は巷にあふれ、欲しいモノが無いと言われる程である。現実、女性は習い事やエステといった自分磨きにお金と時間を使っている。また、ぴあ総研によると、コンサート・演劇・映画等の消費は前年比で2割程伸びており、過去最高を記録した。「野外フェス」も集客が伸び、歌舞伎を見る若い世代が増え、大相撲までも連日「満員御礼」が続いている。もはや消費の主流は「コト消費」と考えた方がいいのであろう。イベントを積極的に展開している地方スーパーに子供連れの買い物客が増えているのも、この体験型のコト消費が増えていることで「コト」消費と連動することにより、客数が増加していることに注目しなければならない。

以上の様に代表的な消費者行動の変化を3つのファクターで見てきたが、総じて言える事は、「モノ」を主語としてきた今までのマーケティングを見直す必要があると言う事と、主役である消費者が高齢者、若者、専業主婦から働く女性というようにより細分化されていく中、全てのお客様に全方位で対応していく必要があるという事だと思ふ。

2

日本の小売流通課題

続いて、日本の小売流通課題について見ておきたい。毎月の様にニュースで百貨店の売上前年割れという報道がなされており、百貨店の業績悪化が語られて久しい。その最大の理由は、衣料品販売がユニクロ等、専門業態

に獲られていることもあるが、消費者行動の変化について行けていないという事ではないか。百貨店は「総合的」な品揃えをしているが、消費者が興奮するような欲しいモノがない。加えて、今の消費者はすぐ「モノ」を手に入れたがり、利便性・スピードを重視しているのにも関わらず、未だにYシャツの仕立てに1ヶ月もかかるというサービスに客はついていけないであろう。ECの重要性と、事実EC企業の売上伸長が際立つ中で、対応のスピードが遅いと言わざるを得ない。アメリカの有名な老舗百貨店ニーマン・マーカスの売上の25%はECによるものだという。その事からも、リアルとECの融合であるオムニチャネル戦略の必要性は益々重要度を増している。

ここで、代表的な業態の動向を簡単にまとめておきたいと思う。

①食品スーパー

ローカルスーパーは、自らの生きる道をローカライゼーションにおいている。生鮮を代表とする地産地消の商品を充実させ、それを強みとした上で「そうざい」に更に重点をおく等、食品売り場の充実、マーチャンダイジングの強化に取り組んでいる。また、コンビニエンスストアに顧客を奪われない様に「半径1km.以内でのシェア・アップ」(ライフコーポレーションなどはこれを明確に掲げている)を意識し、店舗イベント等を充実させ、客数増に取り組んでいるチェーンは概ね好調である。ただ、食品スーパーは上位集中度が低い業態で、加えて、オーバーストアであることも事実であり、合併や提携といった合従連衡は益々進んでいく。エリア内での商圈占有度を高めていく事が今後の指標となるであろう。

②コンビニエンスストア (CVS)

今日の消費者が最も求める「利便性」の高い業態ゆえに、その伸長は続くと思われる。「製造小売」という側面をもつ程に弁当をはじめとする中食の商品が店舗売上に影響する業態に転換しつつあり、その美味しさや品質に対する消費者の目は一段と厳しくなっている。加えて、労働力不足が顕著になり、24時間営業の厳しさ、フランチャイザーの店舗運営、本部へのロイヤリティ料等、加盟店舗経営の優劣がチェーンの行く末を決めるだろう。ただ、利便性を武器にしているとはいえ、地域によってオーバーストアになっている事は事実であり、チェーン契約期間切れを機に閉店や他チェーンへの転換等、フランチャイズチェーン業態としての課題が顕在化してきている。

③ドラッグストア

業態としては、消費者のヘルスケアニーズを捉えて成長しているのに加えて、合従連衡が続いており、引き続き注目すべき業態である。もともと利益率の高い医薬品と、低利益率ではあるけれど訪問頻度が高い商品、特に最近では食品の取り扱いを、低いオペレーションコストで展開し、安定した利益率を出している業態でもある。

直近、この業態の食品販売の志向は強く、低価格戦略でCVSや食品スーパーへの挑戦が続いており、特に九州を地盤とするコスモス薬品は、本州への勢力拡大が注目される所である。

④ディスカウンター

従来から注目されてきた業態であるが、今もドン・キホーテやトライアル等は、仕入れの見直し、低販管費など価格政策を中心に独特の店舗戦略で顧客開拓を続けている。ドン・

キホーテは、GMS等の閉店した店舗を居抜きで取得し、固定費の割合を下げ、自由度が高い個店マーチャンダイジングを武器に、魅力的な店舗を出店して安定した利益率（6%）をあげ、成長を続けている。最近では食品比率が3割を超え、その伸び率は2桁を越えている。トライアルはIT時代の店舗経営に積極的に挑戦しており、ID-POSをはじめ、デジタル経営に挑戦している。

⑤eコマース（EC）

ECについては、今後の流通動向を大きく左右する業態である為、少し長くなるがECの雄であるアマゾンの例を中心にまとめておきたいと思う。

横ばいの既存小売市場規模に対し、スマートフォンをメインにしたデジタルモバイルテクノロジーの進化と平行するかの様に、ネット通販市場の伸びはめざましい。2015年の日本国内におけるネットを利用した消費者向けの取引額は、経済産業省の調べによれば約13兆7千億円で、ここ数年、年間1兆円規模の市場拡大を続けている。物販系分野について前年比伸び率の高い順にみると、①「食品・飲料・酒類」、②「衣類・服飾・雑貨」、③「事務用品・文房具」となっている。特にアマゾンの伸びは著しく、2015年で売上高が1兆円前後となり、日本の小売業界では大手百貨店を抜き、売上高ランキング8位となっている。大手小売業が横ばいの中、コンスタントに2桁成長を維持している。

その、アマゾンの強みは何か。取り扱いアイテム数は1億アイテムを越すという圧倒的な品揃えと、それを迅速に顧客に届ける仕組み（インフラ）作りにあると言っても良いのではないか。注文から1時間以内に配達するサービス「プライム ナウ」は、取り扱いアイテム数が6.5万アイテム以上あり、「家の近

くのスーパーや、どんな店舗より充実している」という。特に創業以来、物流投資にその利益の多くを充てており、配送拠点を住宅地の側に次々と展開するなど、物流センターの拡充には目を見張るものがある。ネット通販の急速な拡がりと言及の背景には、その表裏一体となる物流の存在は欠かせず、近年ではその物流展開の成長こそがECビジネスの成長を決めている。

アマゾンには顧客満足のための品揃え（「総合性」と「利便性」）を徹底的に追求することで、いまやECビジネスへのロイヤルティを一番獲得しており、コーポレートブランドとしても高い評価を得ている。アマゾンに限らず、ECビジネスでは、カスタマーレビューという消費者とのインタラクティブ性（双方向性）に重点をおいている。まさにITをベースにしたCRMの展開が、小売業界の勝ち組としてその存在を大きくしている。

加えて、この分野はリアルとネットの融合という段階に到達しており、オンラインショップをメインにショールーム型店舗を展開するといった独自のビジネスモデルで人気を博している企業が現れつつある。米国ではネット通販企業が全米各地にショールームを備え、店舗在庫なしでネット通販業を行うという、「店舗をリアル体験の場」として位置づけたブランディングを展開している。アマゾンも、ネット通販企業にとってショッピングモールは敵ではなく味方だとして、顧客との実際の接点をもつことを重視し始めたと言われている。

こうした動きを新しいことと捉えなくても、日本においても既にリアルとネットの融合に力を注いでいる小売業が存在する。現に日本のネット通販売上高ランキングをみると、上位20社のうちヨドバシカメラを筆頭に7社が店舗系企業で占められていることが目を引

く。特にヨドバシはリアルチャネルとして大型ターミナル駅近くに大型店舗を構え、家電以外の商品の品揃えとともにネット販売にも力を注ぎ、注文を受けてから数時間での配達を自社の社員で対応するという物流体制を構築している。いまやラストワンマイルの競争といわれる時代に、自社社員で配送品質を担保して顧客の満足度を高めている。まさにスマートフォンの拡がりにより、顧客は通販・店舗といったチャネルを意識せず、購入することが日常となりつつある。重要なことは「当社は百貨店だ」「いやGMSだ」といった供給者論理の業態論ではなく、顧客視点に立ち、チャネルを捉え、「利便性」を提供することが重要なのである。それをまさにECビジネス（企業）が展開している。

その様な中で、更にアマゾン は次なる挑戦をしており、電話でソムリエに相談する事が出来、食事のメニューに相性の良いワインなどを提案してくれるといったサービスも始めている。また、日常購買頻度の高い商品についてはスマホやPCで注文するのではなく、ダッシュボタンという専用のボタンBOXを

押せば、すぐに配送してくれるサービスも海外で順次拡充しており、日本でも始まっている。

3

流通業界で今後取り組むべき領域

日本の流通形態が目まぐるしく変わっていく中、既存の流通企業（卸売業・メーカーも含めて）が取り組むべき領域をまとめておきたいと思う。ここでは5つに大別し、①ネクスト・チェーン・オペレーション、②シニアシフトだけでなくヤングシフトの必要性、③越境EC、④商品開発イノベーション、⑤ネクスト・ディストリビューションの順番で記載する。

①ネクスト・チェーン・オペレーション

ネット通販業界がITを使いこなし、その業容を拡大する一方、従来からの小売業界は未だITを十分に使いこなしていない。GMSやスーパー等において、ID-POSの必要性が語られて久しいが、単にカードを発行してポ



イント還元販促を行うだけでは真の顧客の囲い込みにはならない。特に食品は、もともと消費の地域差があり、地域密着型のマーケティング展開をしなければならない。大手チェーンもローカライゼーションを志向している。更に商圈が小さくなると商圈特性の要素が大きくなり、それに合わせた戦略が必要になる。

どんな顧客層がどんな商品を購入するかというデータベースマーケティングを展開し、店頭を常にリフレッシュするという行為がなければ、業態は衰退してしまう。現にライフコポレーション、ヤオコー等の企業はID-POSなどのデータ活用を積極的に進め、その業績をあげている。何故、日本小売業のデータベースマーケティングが進まないかと考えると、データサイエンス分野の人材不足も一つの要因だと考える。世の中ではビックデータが語られている時代、小売業こそ理科系人材を積極採用し、チェーン・オペレーションを革新していかなければならない。

店頭の重要性はECが発展しても下がることはない。現にECのプレーヤーが今、店頭を重要視していることから明らかである。今一度、リアルの小売業は店頭マーケティングを重要視し、積極的なマーチャンダイジングを行わなければならない。そして、メーカーも今一度、店頭マーケティングのサポートに力を入れなければならない。

最近になって、資生堂にライオンとユニ・チャームが共同出資し、3社が協業して店頭メンテナンスを行う会社を展開することになった。今後、3社の取り扱うカテゴリーの商品陳列・店頭メンテナンス業務を順次拡大し、3社それぞれが保有する店頭・売り場に関する知見の共有を進める。この協業により、生活者との重要な接点である店頭を通じた新たな価値提案を行い、業界全体の発展に取り組もうとしている。

店頭がもっと消費者にとって魅力的なものになるような「店頭エクサイティング」化の重要性は高まっていくだろう。

②シニアシフトだけではなくヤングシフトの必要性

顧客の高齢化ばかりが語られる傾向にあるが、今こそ子育て世帯や若年層の取り込みが重要であると考え。子育て世帯は子育て支出が大きいことを再確認し、その層がよく買う商品の販促に取り組むべきである。例えば、子育て層限定のポイント加算や子育て教育クラブを作って優遇する等、子育て優遇策を展開の展開による子育て世帯の囲い込みが必要であろう。その為にも子供連れの来店促進を積極展開し、子供向けのイベント開催や菓子や子供用品の売り場をわかりやすくするなど工夫が必要だろう。

加えて、俗にいうギャルママやマイルドヤンキーと呼ばれるような若く、新しい若年層の顧客化戦略も必要である。ギャルママとは若い母親であり、マイルドヤンキーとはややマイルドなヤンキーの意で、「絆」、「仲間」、「家族」が好きで若年結婚が多い。彼らは地元志向が強く、ショッピングモール等が好きで、旺盛な消費意欲を持っているのが特徴である。このような、若いにもかかわらず、リアル志向が強い、新しい消費者が出現している。GMSやスーパー等は典型的なファミリー層をメインターゲットにしているが、このような顧客もターゲットに加える事が重要であり、まさにドン・キホーテがその良い事例であろう。

前段で述べたが、人口減少市場においては苦手なセグメントを放置する事は危険であり、全世代・全セグメント対応が必要である。苦手を克服する為には、新しい学習をし、新しい施策を始める事が重要となる。真面目にな

りすぎていて、メッセージが若年層に届かなくなっている小売業の固定概念を壊すような提案が求められる。スーパーの昭和生まれのマーチャンダイザーが、平成生まれの若年層をターゲットにしたマーチャンダイズも必要な時代になってきており、まさに若年層の非顧客化を避けなければならない。顧客のダイバーシティと小売業組織のダイバーシティを同時に進めなくては小売業の将来はない。

③越境EC

確実に人口減少が続き、「2025年問題」が語られている。2025年には団塊の世代が75歳を越えて後期高齢者となり、国民の3人に1人が65歳以上、5人に1人が75歳以上となり、人類が経験したことのない超高齢化社会になる。国内消費は如何なる政策をぶつけても低下・縮小することは避けられないであろう。メーカーは国内消費の低下で事業業績が下がることを避ける為に、必死にM&Aを重ねる等、グローバル化を図っている。

その一方で、小売業のグローバル化は進んでいるのであろうか。確かにインバウンド消費は活況を呈したが、その需要は低下傾向にある。しかし、IT化の時代において、国境を超えたECで需要を取り込もうとする動き「越境EC」が注目される。

経済産業省の調べでは、2015年に中国が日本のECサイトから購入した金額は7,956億円、前年の3割増である。アリババグループが展開する「天猫国際 (T mall)」等に日本企業が出店し、インバウンドで爆買いした中国人の顧客からは日本製品の品質が評価され、そのビジネスは発展している。越境ECで購買されるのは、菓子等をはじめとした食品、化粧品や医薬品等、電化製品等であり、インバウンド消費の延長線上の購買行動がみられる。この越境ECモールへの出店は、ベ

ンチャー企業に留まらず、大手企業も大いに注目しており、様々な業態からの出店が相次ぎ、売上増が期待されている。勿論、越境ECは中国のみならず、東南アジア・インドへと市場を拡げるであろう。まさに「メイドインジャパン」の小売輸出が持続的成長の鍵となる。

④商品開発イノベーション

従来はメーカーが商品開発を行う際、マサンプリング調査等の定量調査をベースに仕事を進めてきた。しかし、今日ではネット通販商品のカスタマーレビューのような定性情報をしっかり読み込み、実際の消費者の評価を重視して商品開発を行うことが必要だ。「ユーザー評価」の活用、ユーザー評価にターゲットを当てた商品・サービス開発とマーケティングを展開してブランディングをしていくことが重要となる。まさにユーザーがブランドを作る時代とも言える。

現に、消費者の「簡便性」「機能性」ニーズに耳を傾けて開発された商品で、フルグラ（フルーツグラノーラの略）と言われる、グラノーラ（麦や玄米、とうもろこしの穀物加工品とココナッツ、ナッツ、蜂蜜などのシロップ、植物油を混ぜたもの）とドライフルーツがミックスされたシリアルが朝食に大人気である。「美味しく健康にいい簡単な完全商品」という提案が受け、アマゾンフライデーというアマゾンでの特売セールでは、フルグラが全カテゴリーの中でトップの売上をあげた。酒類においてもRTD・缶ハイボール等の売上が2桁台の伸びを示している。まさに消費者の求める「簡便性」×「機能性」に富んだ食品を開発していくとき、それが今までのマス媒体のみの宣伝ではなく、SNSで情報が拡散されることにより、消費者がブランドを作っていると言える。

従来から川下起点発想でNB・PB開発に対応したメーカーが生き残ってきたが、今まで以上にコンシューマブランドとも言うべき消費者起点でのブランドの開発に取り組まなければならない。

⑤ネクスト・ディストリビューション

いくつかの消費の変化を述べてきたが、間違いなく「顧客」が店に来るといふ形から、「こちらから顧客に近づく」事業モデルを持たないと、これからの流通業は生き残れない。例えば「消費者向けデリバリーサービス」、「移動販売」等の新事業サービスを展開しなければならず、その為には物流施策が重要なポイントとなってくる。

物流センターやプロセスセンターではICTの活用が必須で、製造業のようにロボットの出現も夢ではなくなってきた。そして、流通取引の効率化、コスト削減がこれまで以上に重要な課題になる。流通BMS（流通ビジネスメッセージ標準化）が一段と進み、流通BMSクラウドサービス「スマクラ」も登場するなど、すばやく、まちがいなく、くまなく、らくらくするディストリビューション・シス

テムの時代をむかえようとしている。その他、共同配送の実現や汎用センターの活用も考えられ、複数の小売業による物流センターの共同利用、共同配送の実現や、専用センターを廃して卸売業等が運営する汎用センター活用に移行する企業も出てくるであろう。

それと併せ、製・配・販連携による流通取引革新も進む事が予想される。これまで、流通BMS等につながった製・配・販が物流や商流の不合理な部分を改め、効率化・合理化を推進し、発送ロット・配送頻度・リードタイムの適正化、返品削減等の効率化の必要性が語られてきたが、今年5月には製・配・販連携協議会が発足して6年目を迎える。とりわけ返品によるロス、廃棄による資源ロス削減等は流通業のCSRを考える上でも必須の要件となっている。

以上の様に、大きく「消費者行動の変化」「日本の小売流通課題」「流通業界で今後取り組むべき領域」と3つのポイントで見えてきたが、全ては消費者のひとりひとりに対して、付加価値を向上させていけるかが今後の流通の生き残り必須条件となるであろう。

【補：ネットスーパーが動き出す】

博報堂生活研究所が、生活者が選ぶ「2017年ヒット予想」を発表した。そのランキングの女性部門1位に「ネットスーパー」があげられた。

ネットスーパー自体は、2000年に西友が開始し、総合大手スーパーが追随したが、品揃えの問題や配達のリードタイムが長い等、顧客満足がさほど高くなく、販売側も収益性が低いということで、当時は大きな発展はしなかった。

しかし、ここに来て、スマートフォンの普及により消費者のネット購買の意識が上がり、アマゾン等に消費が集中しつつある中、スーパーもネットビジネスに改めて力を入れ始めた。もとより、高齢化や買い物時間の短縮化等、消費者の利便性ニーズに対応しなければスーパーも益々厳しくなるという時代背景もある。直近の流通経済研究所の調査でも、中高年層のネット通販利用、特にかさばる商品のネット購買が高まってきている。

ネットスーパーには、既存店舗が対応する店舗型と、配送センターから出荷するセンター型の2つの方式があったが、直近ではネット専用店舗（ピッキング専用の店舗レイアウト型物流センターで、英国では「ダークストア」と呼ばれ、展開が進んでいる）が日本にも生まれつつあり、配送は1日20便を越えるという当日配送を実施している。

リアル店舗でも従業員がスマホ片手に店頭商品をピッキングしている姿がみられるようになった。購入額3,000～5,000円以上で配送無料等、各店舗様々だが、少なくとも消費者の利便性に合うもので、そのモバイルサイトの画面も買い易いよう、日々進化している。

このようなことが背景にあり、消費者が「ネットスーパー」を2017年ヒット予想NO.1に選んだと思われる。

この消費者意向の変化を、スーパーサイドもチャンスと捉えて、そのオペレーションコストの低減に一層取り組み、ネット販売に「攻めの営業活動」を展開すべき時期に来ている。