

## 特別企画

# 最近の流通変化と小売業の経営課題

2019年の第1号となる『流通情報』1月号の新春特別企画として、弊所理事長の青山繁弘と、前理事長の上原征彦（弊所理事、昭和女子大学現代ビジネス研究所特命教授）が2年ぶりに対談いたしました。最近の流通の変化と小売業の経営課題について、上原が複数の論点を提示し、青山がそれに応える形で意見交換を行っています。

（聞き手：流通経済研究所理事／昭和女子大学現代ビジネス研究所特命教授 上原征彦）

## 小売流通の動向と変化

**上原** 近年、流通業界で様々な変化が起きています。中でも小売流通の変化は顕著にみられますが、流通経済研究所の理事長の立場でどう捉えているのか、伺っていきたいと思います。

**青山** 消費者の高齢化が本格化して、有職女性が増加する中、デジタル化の流れが進化し、消費者の購買行動は急速に変化しており、小売流通は大きな変革期にあるといえ



青山 繁弘 流通経済研究所理事長

るでしょう。

## 1. 百貨店

**上原** まず、各業態別に伺います。かつては小売業の王様だといわれていた百貨店について、特に注目すべき変化をお聞かせください。

**青山** まさにかつての小売業の雄であった百貨店ですが、店舗の閉鎖が続いており、業態・事業の変革が必要となっています。地域別に見ると、地方店と郊外店の業績が特に厳しくなっており、店舗の閉鎖が進んでいます。例えば、三越伊勢丹ホールディングスでも、伊勢丹相模原店や伊勢丹府中店、新潟三越の閉店が計画されています。

一方、都市部の店舗でも、営業戦略や売場構成の見直しが必要になっており、特に自前の売場もさることながら、魅力あるテナントミックスをどう実現するかが重要になっています。ギンザシックス、日本橋高島屋S.C.などは、こうした動きがより明確になってきました。百貨店というより、むしろテナントを導入して都市部の好立地を

# 青山 繁弘

公益財団法人流通経済研究所 理事長

# 上原 征彦

公益財団法人流通経済研究所 理事／昭和女子大学 現代ビジネス研究所 特命教授

生かした新しいビジネスモデルを展開しています。

訪日外国人観光客は、東京オリンピック・パラリンピックの開催によって、今後とも増加すると予想されますので、百貨店はこうしたインバウンド消費の拡大をフォローの風としてしっかり受け止めつつ、業態・事業展開を再構築することが求められているでしょう。

## 2. 総合スーパー (GMS)

**上原** 百貨店は従来の物販店を超えて、都心の顧客が集まる新しいコミュニティになっていると思います。GMSにも少し変化がみられるようです。

**青山** GMSも厳しい経営状態が続いていますが、ここにきて業界再編を含む構造改革が進みつつあります。大手の2社、イオンリテールとイトーヨーカ堂の業績はそれぞれ回復基調にありますが、直近の決算を見ても、営業利益はまだ赤字もしくは低位にとどまっています。

こうした中で、ドン・キホーテのユニー買収には注目しています。ドン・キホーテは、これまでもGMSなどが閉店した店舗を居抜きで取得して、固定費の割合を下げ、魅力的な店舗を出店して安定的な利益率を上げ、ディスカウンターとしての成長を続けてきました。特に自由度の高い個店マーチャндаイジングを武器に、まったく他店

と異なる品揃えの面白さを提供し、顧客の支持を獲得しています。食品比率も3割を超え、ポストGMS時代の総合小売としての立場を固めつつあります。直営売上高で見れば、2018年の6月期で9,135億円に達しており、イトーヨーカ堂の直営売上高8,813億円を抜いて、業態2位です。これにユニーの直営売上高6,651億円を加えると、合計売上高は1兆5,786億円になり、イオンリテールの直営売上高1兆8,423億円に迫る存在となります。

一方、イオンもフジと資本業務提携し、またイトーヨーカ堂もイズミと業務提携を進めるなど、業界全体での合従連衡の動きが活発になっています。

## 3. ドラッグストア

**上原** 百貨店とGMSは、厳しい経営状態を背景に業界再編成が起りましたが、一方



上原 征彦 流通経済研究所理事

で、ドラッグストアは好調ですね。

**青山** 店舗小売業の中で、近年最も成長性の高い業態はドラッグストアです。業態全体の販売高は6兆円を超えて、前年比で6%増加しています。

ドラッグストアの販売高が拡大している一因は、食品強化の動きが広がっていることにあります。九州の雄であるコスモス薬品は、食品販売額が3,134億円と最も大きく、積極的な出店により西日本各地に店舗を拡大しており、食品小売チャンネルとしての存在感も高まっています。さらに企業によっては生鮮品や弁当、惣菜の取り扱いも始めており、近隣のスーパーやコンビニエンスストアにとっては、これまで以上に脅威となっています。

調剤も、ドラッグストアでの受け取りが着実に広がっています。高齢化が進む中で、ドラッグストアが生活支援拠点の役割を担うようになってきているといえるでしょう。調剤報酬も改定され、かかりつけ薬局への報酬が手厚くなったことで、その機能を強化してきたドラッグストアにとってはフォローの風が吹いています。消費者のヘルスケアニーズはますます強くなっていますし、健康寿命の延伸は国の政策でもあります。医薬品・化粧品・食品・生活用品と専門サービスを総合的に提供して、ヘルスケアニーズに応えることが、今後のドラッグストアにとって重要になると思います。

#### 4. コンビニエンスストア (CVS)

**上原** ドラッグストアの他に、もう1つ、堅実なポジショニングを維持している業態にCVSがあります。こちらはどう見ておられますか。

**青山** CVSは今の時代の利便性ニーズに応える業態として成長を続けており、小売業の

中で高い競争力・収益力を持っている業態ですが、新たな施策にも継続的に取り組んでいます。

例えばセブン-イレブン・ジャパンは、働く女性や単身世帯の増加といった市場の変化に対応すべく、CVSの新たな売場レイアウトを導入し、検証を進めています。カウンターでの中食商材の展開、冷凍食品の拡充など、完成された業態をさらに進化させようという取り組みが注目されます。ファミリーマートも中食分野での構造改革に特に力を入れており、この改革が本格化した2014年度上期以降、中食日販を金額ベースで毎年アップさせています。

日本惣菜協会調べでは、2017年に惣菜市場規模は10兆円を超えて、10兆555億円と推定されます。そのうち最も惣菜を売るチャンネルはCVSで、シェアは32.1%となり、2016年と比べて0.5ポイント拡大しています。

CVSが中食市場を継続して牽引している背景には、健康に配慮した商品開発の推進があります。CVS各社は保存料や合成着色料の使用をやめるとともに、糖質を抑えて野菜の摂取量を増やすなど、健康志向に対応した中食商品を拡充しています。今日では、コンビニ弁当はおいしくて健康にいい食材が摂れるというイメージに変わっているように思います。





上原 私の知り合いの外国人が、似たようなことを話していました。店舗面積が小さく店舗数が多いCVSは、最も消費者に密接していて、いち早くその生活感覚を受け取ることができる業態なので、特に食品部門では日本の小売流通をリードしていくアンカーだと言っていました。まさに青山さんがおっしゃる通りだと思います。

## 5. 食品スーパー

上原 日本の小売流通は食品スーパーが大きなシェアをもって推移してきました。食品スーパーの現在と、今後の方向性についての見解をいただきたいと思います。

青山 食品スーパーは食品販売額が最も大きいメインの業態ですが、近年はCVSやドラッグストアとの競争が激しくなっています。こうした中、食品スーパーは地域特性に対応し、地域に密着したマーチャンダイジングをより強化することが重要となっています。特に食品ではもともと地域差が大きく、高齢者の割合の増加がそのまま地場食材の売上増につながることも考えられます。また、商圈が縮小すればするほど、商圈の特徴が顕在化して、それに合わせた品揃えが求められることとなります。こうした背景もあって、各都道府県には強力なローカルスーパーが存在し、各商圈内での寡占化が進んでいます。

一方で、イオングループでも、2020年の3月までに、傘下のスーパーを北海道、東北、東海中部、近畿、中四国、九州の6地域別に統合することが発表されました。この統合により、イオングループは首都圏のUSMHと合わせて、7つのリージョナル食品スーパーを展開する体制になります。この結果、食品スーパーの上位10社中6位がイオングループで占められると予想されて

います。

市場規模が縮小に向かい、人手不足や人件費上昇が続く中、地域ニーズに適合した商品、サービスを提供することが、これからの食品スーパーの勝ち残りの条件になると思います。

## 6. eコマース (EC)

上原 ここまでは有店舗業態について多くの示唆をいただきましたが、ECについてはどう捉えていますか。

青山 小売流通の中で最も変化の大きいのは、やはりECの分野です。インターネットを通じた購入金額は1世帯当たり月3万円を超えて、利用世帯の割合も2017年で34.3%になっています。重さや体積にかかわらず、希望のタイミングで商品が自宅まで届くという利便性が、従来ネット利用からは遠いと考えられていた高齢者も含めて、評価されてきていると考えられます。

市場規模から見ても、日本のEC市場全体で、2017年時点で前年比9.1%増の16兆5,054億円となり、右肩上がりの状況は続いています。

食品や飲料に関しても、EC市場規模は1兆5,579億円におよび、物販では衣類に次ぐ2番目の規模にまで拡大しています。食品市場全体に占める割合ではまだ2.4%であり、前年比伸び率が7%を超えていることを考慮すれば、今後も拡大する余地が大きいと考えるべきです。

中でもアマゾンの動きは注目を集め、他社の戦略にも影響を及ぼすまでになっています。アマゾンジャパンの2017年の売上高は1兆3,355億円で、前期比13.6%増という2桁成長を続けています。営業収益では百貨店の最大手である三越伊勢丹ホールディングスを抜き、日本の小売業の中で5位に

なりました。  
一方で、ECについては宅配便の値上げなど、成長鈍化につながりうる要因もあり、今後もECのビジネスモデルは変化を続けていくことが予想されます。リアルとネットの垣根は今後より低くなり、小売業は物流を含めた総合的なサービスの高度化という観点から、ECを捉えていく必要があると思います。

## 新たな流通機能：卸売機能の内製化とネットワーク経営

上原 最近の流通の動きについて業態別に詳細に述べられて、たいへん参考になりました。これらを踏まえつつ、私の方からは従来のチェーンオペレーションとは異なる、注目すべき動きについて、簡単に述べさせていただきます。

1つは、卸売機能の内製化です。今までの日本では製・配・販の機能分担により、特有の卸売機能が生み出されてきました。小売業が卸売業に依存することで卸売業が鍛えられ、規模を拡大してきたともいえますが、一方で、卸売機能の内製化を進めて成功してきた流通企業もあります。その意味で注目されるのが、北海道のセイ



コーマートや、ユニクロを中心とするSPA企業です。卸売機能と小売機能がドッキングしていることで商品の動きが可視化され、製造と卸売機能が直結していることで商品の市場適応力が増します。この流通構造に近い業態がECだと思います。

もう1つは、ネットワーク経営です。これは単なるチェーンオペレーションではなく、互いに企業が独立して連携し合う緩やかな結合を意味します。注目すべきは、地域の中小小売店が加盟するボランタリーチェーンのコスモスベリーズです。コスモスベリーズは家電量販店大手のヤマダ電機と提携することによって価格競争力が強くなります。一方で、ヤマダ電機は中小小売店と結び付くことによって地方の需要を獲得でき、互いに相乗効果が生まれています。また、ウエルシア薬局やサンキュードラッグは、先ほど青山さんがおっしゃったように、老人福祉施設や医療、スポーツジムなどと業種横断的に連携しています。シジージャパンも地域の独立自営業者や独立系スーパーと協力して大量仕入れを行い、加盟企業の各店舗が地域密着型の商売を展開しています。

それからもう1つは、寡占化と多角化の同時進行です。人口減少により地域の有力スーパーが成長して寡占化が強まっています。それにより、スーパーは商品の販売だけでなく、社会的貢献を意識したバス路線やタクシーといった地域交通や、宅配サービス、料理教室のサービスを提供したり、さらには学習塾で成功している地域のスーパーも結構あります。その他に、高齢者のコミュニティづくりも盛んです。

いま1つは、店頭管理の合理化です。安価に導入できるようになったAIカメラを使った商品の識別が可能になるなど、新し

い店舗の情報化が進みつつあります。

**青山** 店頭管理の合理化については、特にスタートアップ企業がこうした問題に興味を持って取り組んでいます。消費者行動をAIカメラでマネジメントする動きは、流通業の新たな芽生えが出てきていることの表れであり、非常に興味深いと思います。

**上原** 最近の新しい動きをもう少し強調していくと、小売業がAIとかIoTを取り入れるだけではなく、青山さんのおっしゃる通り、AIとかIoTの立場から小売業を見ていきたいという動きもかなり出てきています。

## 小売業の経営課題

**上原** 特にAIやIoTの問題は、おそらく中長期的だけでなく、短期的にも小売業全体に大きな影響を与え、小売業の経営課題が明確になってくるでしょう。そうした観点も含めた今後の小売業の経営課題について、青山さんのお考えをお聞かせください。

### 1. セグメント対応の深化

**青山** やはりお客様があつての小売業ですから、顧客セグメント別の対応強化がこれまで以上に求められます。高齢者対応では、多様化の進む高齢者の個別ニーズに対して、きめ細かな対応が求められますので、高齢者が抱える孤独や健康への不安に対して、健康志向の品揃えを強化したり、例えば毎朝7時からラジオ体操が行われるイオングループのランド・ジェネレーション・ストア（G.Gストア）のように、イベントを開催してコミュニティ提供の試みを行ったりするチェーンも出てきています。小売業として包括的な高齢者サービスを打ち出し

ていくことが必要だと思います。

一方で、長期的には、高齢化社会において軽視されがちな若年層の獲得戦略、すなわちヤングシフトも必要です。デジタルネイティブの世代である若年層には、SNSやアプリを通じた情報発信をより積極的に取り入れていく必要があります。また、有職女性に対しては時短ニーズをしっかりと拾い上げ、ミールキットなど簡便かつ魅力的な食生活を提案していくことが求められます。市場が縮小していく中では、地域間の差異にも注目して、地域により密着したマーケティングが必要です。低コスト化・効率化によるへき地出店も、買い物難民問題に対する小売業の役割として大きいのではないかと思います。

## 2. デジタルへの挑戦

### (1) ECへの対応戦略

**上原** 量的には縮小しているものの、質的には多様化と変化が進んでいるということですね。そこでお聞きしたいのは、小売業はデジタルにどのように対応すればいいのかという点です。まずECへの対応について、お話し願えればと思います。

**青山** 国内外の産業界、すべての企業経営者が、デジタルへの取り組みを大きな経営課題と捉えています。特に小売業の将来を考





えるにあたっては、ECの領域における動きを見逃すことはできません。EC市場の拡大は世界中で進んでおり、2017年のEC化率は日本で6%、アメリカで9%、中国では19%にもなっています。特に直近の報告では、2020年には25%に達するとされています。ECの伸長が小売市場に及ぼす影響は、ドメスティックにもグローバルにも引き続き大きくなると考えていいでしょう。

EC事業者の中でも特にAmazonは、倉庫内物流の自動化や、ドローンによるラストワンマイル施策の実験を進めるなど、技術力をベースとした革新的な顧客サービスの提供を試みています。またAIスピーカー「Amazon Echo」を利用することで、Amazonは新しい消費者の購買プロセスを創造しようとしています。

また、生鮮を含む食品宅配「Amazonフレッシュ」の展開も強化しており、ネットスーパー、生協宅配と競争しながら市場拡大が進んでいくと見られます。米国では2017年にホールフーズ・マーケットを買収しました。これはリアル店舗のノウハウや消費者のデータを収集して、これまでリアル店舗が中心と考えられていた食品の購買のあり方にも手を付ける先触れだと考えられます。画像認識技術を用いた無人コンビ



ニ「Amazon Go」が米国でついに登場しましたが、いずれにしても、これまで当然と思われてきたリアル店舗のマーケティングや運営の手法を劇的に変化させる構図になっています。

Amazonのさまざまな施策が示すように、ネット店舗とリアル店舗の垣根、対立軸というのは徐々に失われつつあります。現在のところ、EC側が卓越したITによってリアル店舗に参入するイメージが強いことは確かですが、消費者の観点からいえば、事業者の軸足がネットであるかリアルであるかは重要なことではなく、いかに快適で利便性の高いサービスを提供しているかが重要です。

## (2) データベース・マーケティング

**上原** これからはECへの対応だけでなく、データベースを基にしたマーケティングや顧客対応も必要になってきます。そのあたりの経営課題についてもお聞かせください。

**青山** 顧客対応の深化、究極的にはワン・トゥ・ワン・マーケティング実現のためには、個々の顧客を理解して、適切なサービスを提供するためのデータの蓄積とその分析、活用が必要不可欠です。また、物流や店舗のオペレーションの効率化という観点から見ても、新しい技術を積極的に導入することが、今後より重要になってくるでしょう。

例えば山梨県を中心に展開するオギノをはじめ、食品スーパーでは自社で会員向けのスマートフォンアプリを開発して、顧客サービスの提供、販促活動、データ収集を一括で行えるシステムを構築するチェーンが増加しています。従来のチラシ販促の効率性が疑問視される中で、こうしたアプリの活用は新しい顧客接点として一般化しつ

つあります。

販促では、従来の電子チラシにありがちな商品の価格情報のみではなく、むしろ商品の背景、ストーリーを伝えるコンテンツを記事として配信し、顧客の共感を得る手法を推進しています。スマートフォンの活用は、店舗小売業がコト消費時代のコンテンツ・マーケティングを実施する媒体として、先に述べた若年層の獲得という点でも有効な施策になるはずで、また、こういったデジタルメディア上の施策は、利用者の行動を細かくデータとして収集しやすく、消費者行動や販促効果の分析等に直接役立ちます。

例えば、店内オペレーションの改善に向けては、店内の顧客の動きをセンサーで捉え、お客様の多いときはレジを大きく開けて、少ないときはレジを閉じるといった、レジの開閉を最適化して顧客のレジ待ち時間を改善した、ベイシアの例などがあります。このチェーンでは、AIでの予測と業務指示もスマートフォン端末を通じて行われ、効率的な店内オペレーションが可能になっています。

AIやIoTといった最新技術は日進月歩で進歩し、さまざまな業界でビジネスモデルを変えつつありますが、小売業では営業利益が少ない利益構造を背景に、こういった先端技術の導入に躊躇しがちな傾向があるかも知れません。しかし重要なのは、より将来的な目線から積極的にこういう領域に取り組む姿勢です。AIといった技術は、発展するに従って、より低コストで誰もが使えるようになります。小売業が自ら最先端の研究を行う必要はなく、技術が広く普及した際に、その作り方ではなく、使い方を理解して、乗り遅れないように自ら維持していくことが大事なのです。

特にAIの分析という点では、精度はその利用できるデータの量と質に依存します。つまり、今のうちからデータベース構築の重要性を改めて認識し、顧客データの蓄積を進めておかなければ、いざというときに対応することができなくなってしまうということです。データやITを扱う人材の確保・育成と合わせて、将来を見越したデータベース・マーケティングの実行を推し進めていく必要があります。

**上原** 青山さんのおっしゃる通りで、AIやIoT化は必然的な流れでしょう。ただ、小売業に合わせた使い方をしなければいけません。小売業がそれを見つけられなければ、新たにスタートアップ企業が参入してくることになります。

また、今までどちらかといえばダイレクトマーケティングがワン・トゥ・ワンと位置づけられていましたが、これからは店舗もワン・トゥ・ワンで新しい小売を形成していく、特にその点で新しい示唆が得られたと思います。

### (3) 越境EC

**上原** もう1つ注目されているのは越境ECです。国内小売業がどこまでグローバル化できるのかについてもお伺いします。

**青山** ECの展開を考える際に、国内需要の





みを頼りにした成長を想定することはできません。将来的に日本の国内消費が縮小することは避けられないからです。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ためにM & Aを重ねるなど、戦略的なグローバル化を図っています。そのような中で、小売業のグローバル化もまた十分に進んでいるかという点、必ずしもそうではない部分があります。

そのような中で、国境を越えたECで需要を取り込もうとする越境ECが改めて注目されます。経済産業省の調べでは、2017年に中国が日本のECサイトから購入した金額は1兆2,978億円、前年比25%増です。アリババグループが展開する「T mall」などに日本企業が出店する動きも拡大しています。こういった動きはベンチャー企業にとどまらず、大手企業も大いに注目し、さまざまな業種からの出店が相次いでおり、モールビジネスの売上増は将来的にも十分に期待されます。

越境ECで購入されているのは、菓子等をはじめとした食品、化粧品や医療品など、電化製品等であり、インバウンド消費の延長線上での購買行動が見られます。それはかつて来日して爆買いした中国人の顧客が、日本製品の品質を評価しており、それが越



境ECモールを通じた購買に影響している可能性を示唆します。従って、今後はおかつの爆買い需要が爆輸入に変わるということを念頭に置いて、先んじた施策を打っていく必要があるでしょう。また、越境ECは中国のみならず、東南アジア、インドにおいても市場を拓けると予測されます。まさにメイド・イン・ジャパンの小売輸出体制を築くことが、今後の持続的成長の鍵になるはずです。

**上原** 小売業は国内にありながら、越境ECの顧客の爆輸入需要によってグローバル化する、そういう時代だということですね。

### 3. 小売業の生産性革新

**上原** それでは、ちょっとまた視点を変えまして、今度は小売業の生産性革新について伺います。これまでAIやIoTについて、青山さんは主として消費者起点でお話しされてきました。ここからは小売業の生産性革新という売り手の観点から、考えていらっしゃることをお聞きしたいと思います。

**青山** 小売業自らが生産性の革新をしなければいけないというテーマは非常に重要だと私は思っています。世界的にみても日本の労働生産性は低く、特に小売業は他業種に比べて低水準であることが示されています。喫緊では人手不足による人件費の高騰も深刻化しており、作業の省力化など資源・労働力を効率的に活用することは、企業収益の問題からも早急に対応する必要があります。先に述べたITの活用だけでなく、あらゆる領域で生産性を改善する取り組みが今後ますます求められるでしょう。

#### (1) 物流・ロジスティクス

**青山** 「物流危機」としてすでに問題が顕在

化している物流・ロジスティクス領域の革新が、大きな課題ではないかと思います。モノの流れは小売業の生産性に大きな影響を及ぼします。その効率化のためには、小売業の自社物流センターの整備だけでなく、メーカーから小売店頭に至るまでの経路を一体的に捉える SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）の考え方のさらなる徹底が求められるでしょう。

例えば、中四国地方に展開する食品スーパーのハローズは、経常利益率の高さで知られていますが、その要因として、入荷物流から店内物流まで一気通貫した、優れた物流最適化政策の実施が挙げられます。

特に注目すべきは店内物流の改善への取り組みでしょう。これまでの業務フローでは、バイヤーが棚割策定の際、実際店内物流まで深く考慮するケースは少ないと思います。結果として商品補充の流れは最適化されず、むだな店内作業が発生するという課題がありました。ハローズでは、売れ数比例で棚割を策定することで、それに伴う品出し・補充作業をモジュール化することができ、生産性が大幅に改善されています。

店舗納品に関わる問題においては、生産性の観点から改善できる部分は多くあります。日本の小売業は、店頭の豊富な品揃えを欠品なしに実現するために、多頻度・小口納品を進めてきました。しかし、こういったコストの掛かる手厚い顧客対応が、事実どれだけの価値を生んでいるのかについては、十分検討されていないのが実態ではないでしょうか。ハローズの分析では、段ボールそのままのケース出荷とピース出荷とでは、実に10倍のコスト差があります。店舗からの発注単位をピースからケースにできるだけ繰り上げるなど、店舗業務の改善からも物流のローコスト化につなげることが



できると思います。

さらにメーカー・卸から物流センターへへの入荷物流の観点でも取り組みが進んでいます。トラックの積載効率の向上や、待機時間の短縮といった物流の課題は、取引企業間の情報共有の枠組みやシステムの構築が必要不可欠です。ハローズでは物流の問題、課題を共有するために、主要な取引先と研究会を組織して、パレット単位での発注や日別の発注量の平準化といった具体的な方策につなげています。こうしたロジスティクス改革の取り組みは、商品部、店舗、物流部の個別の活動に任せるのではなく、小売業としての統合的な SCM 戦略があってこそ実現するものです。またその実施にあたっては、需要予測、自動発注などの IT を整備して、サプライチェーンに関する各種の数字を計量、分析する体制をつくることが求められます。

これからの小売企業は、物流を競争領域と明確に認識した上で、自社で展開する業態に最適な形で、店頭を起点とした物流網を実現するために、この領域でのケイパビリティ（組織能力）を強化することが急務ではないかと思います。

**上原** それは、物流を起点として再編成が起こる可能性を十分秘めた問題だと理解して

よろしいですか。

**青山** まったくおっしゃる通りです。AIの技術を物流領域にどう取り入れるかについては、物流業者の間でも大きな課題になっています。ロジスティクス起点でものを考えることによって、新しいビジネスモデルが生まれると思います。

## (2) オペレーション効率化と働き方改革

**上原** 小売業オペレーションや、政府が推進している働き方改革についての青山さんのご見解をお聞きしたいと思います。

**青山** 小売業の生産性向上という観点では、個々の店舗内でのオペレーション効率化も必要不可欠です。個々の従業員の業務の生産性を上げることによって、全体としての収益構造を改善するという発想が必要です。それはこの後でもお話ししますが、従業員の過剰な負担を削減して従業員満足を高め、創造的な業務に注力できる体制づくりにもつながるものです。

新潟県を中心に展開するアクシアルリテイリングでは、経営の根幹として、いわゆるTQM（トータル・クオリティー・マネジメント）の考えを取り入れ、業務改善活動を組織的・継続的に行い、地道な効率性向上の取り組みを進めています。TQMは元来、製造業で発達した品質管理（クオリティー・コントロール）の考え方を、他業種で利用できるように体系化した考え方です。顧客満足度の向上を目的として、全社的に改善活動を行うための仕組みを指します。

このチェーンでは、本部にTQM推進室を設け、従業員が日々の業務で気付いた問題点と改善方法を自主的に共有、議論するQCサークルの実施を後押しして、年間合

計で約5,000件の改善提案を生み出すことに成功しています。

こうした人材の活用方針は、単に人手不足で従業員を確保し、企業の生産性を改善するといった企業利益的な観点だけではなく、昨今叫ばれている働き方改革の動きの中で、小売業が社会的責任を果たすために取り組むべき大きな領域であると思います。

また、モバイルペイメント（モバイル決済）の仕組みが広がりを見せています。中国では、現金を扱うより信頼性が高い仕組みであることから急速に普及し、いわゆるニューリテールの動きを支えるオペレーション効率化の柱となっています。日本では当初、その仕組みに対する安全性がお客様から不安視されたこともあって後れを取っていましたが、さまざまなプラットフォームが金融機関と提携するなどして消費者に浸透し始めています。喫緊では、ソフトバンクとヤフーによるPayPayが莫大なポイント還元による利用者拡大キャンペーンを行ったことが話題になりました。現金管理はコスト削減上の問題となっており、モバイルペイメントの普及によってレジから現金を排除することができれば、現状キャッシュレス決済比率の低い日本にとっては特に、生産性の向上につながると考えられます。

また、このようなサービスは、販促から決済までを同一端末同一アプリの中で提供することに価値があります。新しい顧客接点として、単に情報発信の場になるだけでなく、販促情報の閲覧状況から購買・決済に至る動線といった、消費者行動の把握にも活用することができるでしょう。小売業は、この流れを単なる一過性のものとして捉えず、このキャッシュレス化と情報入手



の方向性から戦略的に取り組んでいく必要があります。

#### 4. 小売業のCSR

**上原** それでは、小売業の社会貢献や社会的責任が今後どうあるべきなのかについて伺います。

**青山** メーカーでは社会的責任、CSRを重要な経営課題として捉えています。小売業界では、企業によって温度差があるように思います。1ついえることは、社会問題を引き起こしている食品ロスへの対応は、小売業にとって今後ますます重要になってくるでしょう。農林水産省および環境省によると、日本で食べられるのに廃棄される食品、いわゆる食品ロスは、2015年度時点で年間約646万トンと試算されています。これは世界食糧計画による世界全体の食料援助量320万トンの約2倍に匹敵します。

ここ数年でいえば、2月の節分にスーパーやCVSで大量に販売され、そして廃棄される恵方巻きが話題になりました。従来であれば、大量に安く仕入れた商品で売上を立て、たとえロスが発生しても差額で利益を確保するという、言い換えれば在庫ロスよりもむしろ欠品の機会損失を嫌うというのが小売の論理でした。しかし、世界的に環境意識が高まり、食料分配の不平等性が注目され、日本国内に関しても食料自給率が4割を切る中で、将来にわたって持続可能な食料供給を実現していくためには、小売業が食品ロス問題に主体的に関与していくことが必要不可欠です。

食品ロス削減のコミットメントは、食料安全保障の問題だけでなく、世界中の食べられない人々に対する倫理的な責任として捉えられるものです。イオングループは食品廃棄物削減目標を発表し、PBに関して

の賞味期限表示を年月日から年月に変更するという発表がありました。他チェーンでも同様の取り組みが増えていくと考えられます。一方で、食品の安全性に対する消費者の意識は依然として高いことから、これからの小売業には、しっかりと説明責任を果たしていくことが、社会的責任として求められるでしょう。

恵方巻きの事例のような大量仕入れ、大量販売という旧態依然の体制から脱却して、適量仕入れ、適量販売への意識の転換が必要になっているともいえます。繰り返しになりますが、AIをはじめとする最新技術による需要予測の手を借りることで実現可能な領域と考えるべきです。

こういったCSR活動は、短期的には商慣習の変更コストやオペレーション負荷になることが考えられますが、ひいては顧客のロイヤルティの向上につながり、結果的に経営によい効果をもたらします。このような小売業のCSR活動は社会貢献活動であるとともに、消費者の潜在意識に訴えかけることで、自社のストアブランドを高めます。そして最終的には自社のコーポレートブランドを強化することにつながり、顧客ロイヤルティの高い安定的な経営を続けることに貢献するのではないかと思います。



**上原** 効率的に消費し、なおかつ有効な消費をする。まさにこれは有意義な見解ですね。今まで流通業は消費よりもたくさん売ることには力を入れていましたが、そこを変えなければだめだということですね。

**青山** CSRについては、一般的なメーカーにおいては、非常に重要な経営課題になっています。一方で、小売業においては、一部取り組んでいる企業もありますが、たくさんモノを売ることが目的とするために取り組みが遅れているとすれば、本腰を入れる段階にあるといえるでしょう。

流通経済研究所は、食品ロスの問題をテーマとして調査研究を重ねています。これは、流通業における社会的な課題に対する対応の検討にもつながる研究であり、私は非常に重要なことではないかと思っています。

**上原** メーカーは品質を良くして、小売業は消費をうまくつくり出す。その分業が重要ですね。

## 5. マネジメント革新

**上原** 最後に、これまでのお話にも出てきました、マネジメントの革新について伺います。これは従来から流通業に問われている課題になりますが、特に小売業について青山さんの見解をお聞きします。

**青山** 日本の小売業はこれまで、顧客対応や売場づくりなど、いわゆるフロントエンドの発展に注力してきた業界です。結果的に、極めて質の高い店頭サービスが生まれ、日本の小売の独自性になってきました。一方でそこには、「売上はすべてを癒す」といわれたあの時代から続く、売上至上主義の影響が今なお反映されています。

市場の縮小は避けられない環境において、小売業が発展を続けていくためには、

こうしたフロントエンドの充実だけではなく、物流やオペレーション、人材活用というバックエンドの領域の改善と革新に真摯に取り組む必要がある時代が来ているのです。これまでとは異なる利益創造のやり方を生み出す、いわゆる小売のビジネスモデルそのものを変革していかなければならないということです。

経営の体制からいえば、今後は、メーカーでは普及しつつあるCFO（最高財務責任者）や、CIO（最高情報責任者）といった役職を設けるなどして、いわゆる営業以外の部分でも指導力を発揮できる仕組みをつくっていくことが求められます。CFOは単に財務・経理だけでなく、経営企画全体の運営を統括して、利益改善を進めていく今日的な意味での財務担当者であり、ビジネスの方向性を適切に定めて行動に移すための重要な役割を担うことになります。企業内におけるポジションも高くなってきていますし、小売業にもそういう役職を置かなければいけないと思います。

また、CIOは急激に発展を続けるITにキャッチアップし、ビジネスに取り込んでいくためにも必須の役割となるでしょう。さらにデジタル時代の経営を進めていくためには、小売業においてもCDO（最高デジタル責任者）、すなわち組織のデジタル変革を経営の視点で推進する役割を担う役職も求められると思います。

そして長期的な目線では、こうした体制を築くためには、小売業は情報技術を身に付けた、俗にいう理系人材の採用・発掘、そして育成を考えていく必要があります。会社の体制の変革やビジネスモデルの革新は、経営者にしかできない、経営者に課せられた大きな責務です。ビジネスの将来あるべき姿を構想し、それを目指して決

断、実行する。こういった資質が、今の小売業の経営者に求められていると考えています。

**上原** どうもありがとうございます。最後のお話は卓見だと思います。小売業も多機能なマネジメントを考える時期に来ているということですね。これは、社会と顧客と、それからメーカーと消費者との間で、どう

作業を分担して、専門領域をつくって、その上で統合していくのかということが新しく求められているといえます。ある意味では、流通業を超えた、普遍的な経営の在り方が求められているとも考えられます。

**青山** まさにその通りだと思います。  
本日はありがとうございました。

