

# 2020年からの 流通業の経営革新

2020年の第1号となる『流通情報』1月号の特別企画として、弊所理事長の青山繁弘と、前理事長の上原征彦（弊所理事・名誉会長）が対談いたしました。転換期を迎えている小売業の経営課題を明示した上で、今後小売業が成長していくための視点について、意見交換を行っています。

（聞き手：流通経済研究所理事・名誉会長／コムテック22 代表取締役 上原征彦）

## 転換期の小売業界

上原 今回は、特に最近の小売経営の変化に焦点を当ててお話していただきます。まず流通業界の変遷について、大きな流れをお話いただけますでしょうか。

### 1. 流通業界の変遷

青山 今日日本の流通構造の基盤が形作られたのは昭和の高度経済成長期、百貨店やGMSが大量出店によって団塊の世代の大



青山 繁弘 流通経済研究所理事長

量消費の受け皿となったことが挙げられるでしょう。

しかし、平成に入ってバブルが崩壊すると、ハイエンド路線を極めていた百貨店はニーズに応えられず凋落しつつあるほか、流通革命の旗手であったダイエーがイオンの傘下に入るなどスーパー業界にも再編の波が押し寄せます。

その間隙を縫うように登場したのがコンビニエンスストア（コンビニ）で、その圧倒的な利便性で瞬く間に需要を獲得し、効率的なフランチャイズチェーンのシステムによって急激な成長を遂げました。また、つづいて専門MD業態としてのドラッグストアは旧来の医薬・トイレタリーだけでなく食品も取り扱うことで継続的な成長を示しています。

さらに、平成末期において流通業界にもたらされた最大の存在の一つがECです。それまでニッチでしかなかった無店舗小売・通販は、インターネットの急激な普及と歩を揃えて拡大し、いまや市場の一角を占めるといっても決して大げさではないで

# 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・名誉会長／株式会社コムテック22 代表取締役

しょう。

そのような中で、日本の流通業は「令和」という新しい時代に、次の変革期を迎えているように感じられます。後でまた触れますが、象徴的な事象として、これまで積極的な出店による拡大路線を歩んできたコンビニが、ここにきてその速度を落としていくだけでなく、さまざまな課題・問題に直面しており、いよいよそのビジネスモデルに限界が見えつつあるように思われます。のみならず、スーパーなどの旧来業態は依然市場獲得に苦戦し、ドラッグストアなどもまた、その成長性に陰りが出てきております。

## 2. 変革期を迎えた要因

**上原** 流通機構の大きな変化と小売業態の変遷をわかりやすくお話くださり、たいへん興味深く聞かせていただきました。次に、いま述べられた流れの要因とか、行動面についての目立った傾向をお話してください。

**青山** 今流通業界が直面している問題は、各業態の内的要因だけでなく、業態間のカニバリや業態構造全体の変化に帰することができます。もちろん大前提となるのは、日本の人口構造変化、すなわち、人口の減少と少子高齢社会の進展に伴う内需そのものの縮小ですが、それだけではありません。まず構造として、そもそも既存業態の店舗自体が飽和しているということがあ

ります。

「6万店飽和説」を超えようと展開してきたコンビニは、売上高・客単価は微増を維持しているものの、既存店客数は2019年8月でセブン-イレブン2.8%減、ファミリーマート2.1%減、ローソン3.1%減、ミニストップ1.8%減と、いずれのチェーンも減少傾向にあり、集客力を維持しつつ出店を続けることに限界が来ていることが改めて明確になっています。

これはどの業界も同様で、スーパーでは、8月時点で既存店ベースの売上高が10ヶ月連続マイナスを記録していますし、ドラッグストアはチェーンによって状況は異なるものの、インバウンド需要の縮小などを背景に、代表的なチェーンでも月によっては既存店売上高が前年を割る状態が出てきています。また、スーパー・コンビニの中食強化、ドラッグストアの食品強化に見られ



上原 征彦 流通経済研究所理事・名誉会長

るように、既存業態間で商品・売場が均質化しつつあることも、一層の競争環境の悪化を招いているといえるでしょう。

次に、大きな変化として、繰り返しますがECの成長があります。ECが市場を占める割合は継続して増大しており（2018年のBtoC物販部門で6.2%、9兆3000億円）、縮小したパイをこの新参者が奪っていくことで、旧来の業態の領域自体が小さくなっています。

ネットの世界では新しいビジネスモデルの創造も活発で、例えば最近ではUberEatsや楽天デリバリー、出前館などの外食宅配サービスが広まっており、この市場は2兆円規模まで拡大したといわれています。コンビニやスーパーは、利便性の高い中食を強化することによって成長してきた面がありますが、こういった競争相手の登場により、それも絶対的な成長領域ではなくなっています。

また、ECのもう一つの形として、メルカリやヤフオクなどに見られるCtoCサービスの普及もまた、既存流通に影響するポテンシャルを見せています。フリマアプリの市場規模は2018年で6400億円と前年比30%以上の成長を見せているものの、これらは旧来の統計では十分に捉えられていない部分もあり、数値に表れない部分で既存業態から需要を奪っている可能性があります。

いずれにせよ、旺盛な出店による地理的な市場確保によって成長してきたチェーンストアのビジネスモデルが、厳しさを増す市場環境の中でいよいよ限界に達しつつあると見る事ができると思います。そのような現状で、売場としての革新がなく店舗あたりの収益力を高められていないことが、既存業態の苦境につながっています。

**上原** 多くの業態が昔からみると苦境を迎えつつある中でも、つい最近まで、コンビニは他業態からシェアを取ってきていました。しかし内実的に見ると大きく変わってきていますね。

**青山** 先ほどついに出店が減速し始めたと言ったコンビニですが、2019年はまさに、コンビニにおいてさまざまな課題が表面化した年でした。深刻化する人材不足を背景に、コンビニのアイデンティティともいえる24時間営業の貫徹が難しくなり、また、セブン-イレブンではロイヤリティ引き下げを強いられました。これまでのフランチャイズのシステムでは、これまで同様に利益を生み出すことができなくなっています。

コンビニにおいては、人材不足はパート・アルバイト不足という形を取ります。東京の最低賃金は2019年10月から1013円（全国平均901円）に上昇しましたが、これが店舗の利益を圧迫するということがあります。より重要なのは、この金額でも日本人のパート・アルバイトを確保することが難しくなっているということです。いまやコンビニの業務は極めて複雑化しており、店員に求められる作業量や責任も小さくありません。そういったアルバイトに応募してもらうには、最低賃金を上回る給与の支払いが求められるわけですが、前述の通り既存店客数が前年を下回っている中で、これ以上の店舗利益を削ることは難しいのが実情です。

このジレンマの解決策として今すっかり常態化してしまったのが、外国人店員です。小売の業務においてネックになるのが言語の壁ですが、コンビニ店員に求められるコミュニケーションはある程度定型のため、外国人にとって比較的取り組みやすい職場とみなされています。ゆえに多少見劣りす

る時給であったとしても、そこに需要と供給が成り立っています。しかし、複雑化する業務の中で対応が難しい例も散見されずし、かつては日本人が埋めていた部分を彼らによって代替しているという構図は明らかで、セルフ業態とはいえコンビニの接客業務の品質低下につながる一つの現象だと思えます。経営的にも、利益構造が低賃金労働者に依存する形になっていることは否めず、外国人労働者の普及はビジネスモデルの歪みの結果と考えるべきかもしれません。

鈴木敏文氏の築き上げたユニークでエクセレンスなコンビニのモデルは、令和に入りさまざまな綻びが現れつつあります。コンビニの成長は、消費者の利便性ニーズを的確に捉え、そこに対応してきたことに基盤があります。現在の苦境は、そういった変化対応力の減衰と不足がついに顕在化したものと見ることもでき、これまで「強い業態」の代名詞であったコンビニにおいても、やはりイノベーションが不可欠です。

そのような中で、セブン&アイ・ホールディングスが経営方針を転換してきていることは注目に値します。百貨店・GMSといったグループにおける明確な不採算部門の縮小を発表しているだけでなく、コンビニ業態ですら、不採算店舗については2020年中に1000店舗を閉店する方針を打ち出しており、グループ全体として利益・ROA（総資産利益率）を重視した骨太の体質への転換を図っています。そもそもROAの低い小売業界において、その改善を図る取り組みは目新しく、また現在の市場環境において必要な施策ではありますが、しかし、いくなればこれは選択と集中、縮小均衡の取り組みであって、それ自体が新しい価値を生むものではありません。これと合わせて、

引き続き次の顧客価値を創造していく取り組みが求められます。

**上原** ここまでは既存業態の低落傾向についてお話がありましたが、一方で、成長を見せている業態もありますね。

**青山** こういった状況の中でも、勝ち組と呼んでよい実績と成長を見せている小売もあります。家具のニトリ、アパレルではユニクロ、またドン・キホーテで知られるパン・パシフィック・インターナショナルホールディングス（PPIH）が挙げられます。

「お値段以上」を掲げるニトリは、単なるディスカウントでなく、適正価格かつ高品質、すなわちコストパフォーマンスの高い独自の品揃えを打ち出して消費者の支持を得ました。

当初はファストファッションの騎手として評価されたユニクロは、その実SPA（製造小売業）として、品質を重視したむしろスローファッションよりの独自価値を持つ商品を開発し続け、日本のみならずグローバルに通用するブランドを確立させました。

PPIHは、ニーズを的確に捉えて若年層からドン・キホーテへの強い支持を獲得し、また吸収したユニーにもその情緒的価値を訴求する店作りを適用して、旧業態の代表たるGMSを生まれ変わらせることに成功しつつあります。



情緒的価値の高い商品・売場という点では、衰退が進む書店業界にあって有隣堂がライセンサーとして日本橋に最近出店した台湾の誠品書店は、書店・セレクトショップ・レストランの複合業態として活況を呈しています。いずれにせよ、独自の顧客価値を創造することができた企業が生き残り成長できているといえるでしょう。

**上原** ありがとうございます。コンビニの外国人店員についてお話がありましたが、私もその点は気になっていて、1つはコンビニに新しい要請が出てきて、いろいろなサービスも必要ですが、それに対応したIT化、自動化がうまく進んでいません。こうした中で外国人労働者を雇用すると、顧客とのミスマッチが起こると危惧する動きもあります。これをコンビニはこれからどう解決していくのかという問題があります。コンビニだけでなく、外国人労働者を雇用している企業が将来、考えなければならない問題かもしれません。

**青山** そうですね。製造業でも外国人を雇用していますが、日本におけるダイバーシティの発展とそのあり方、彼らの働きがいを考えないとなりません。

**上原** 20世紀の初頭、移民が多く入ってきたことでアメリカが成長した時代とは異なり、働き方改革などいろいろな要請がある中で、



外国人労働者に安易に頼ってビジネスをしているという構図が問題となってきます。

**青山** 先ほど申し上げましたPPIHの好調ぶりは、徹底的に人材育成に取り組み、権限委譲をして人を育て、人が資産になっていることも大きな要因です。

**上原** PPIHは自己革新のスピードが速いですよね。他の企業は過去に持っていた制度に、新たな戦略を合わせていこうとしますが、PPIHは自らを変えています。

なぜ日本企業は自己革新ができないのでしょうか。

**青山** 自己革新できないということは、いわゆるステークホルダーに対する対応の仕方に改革がなく、自らがイノベートしていこうという、アントレプレナーシップ精神が少ないというのも一因です。ですから、今、成長している企業は自らの力でそれができているといえるでしょう。新しいことを考える力がない、いわゆる官僚的な組織には、それは生まれません。

**上原** 私もその通りだと思います。

## 小売業の経営課題

**上原** 小売業の今後の経営課題については、どのように考えていますか。

**青山** 今後小売業が成長を続けていくためには、すなわち、新しい価値を創造していくためにはどうすればいいのか、何に注目すべきかについて、私見を述べたいと思います。私が考えている2つの柱は、「戦略的CSR経営」と「オープンイノベーション」です。

## 1. 戦略的CSR経営

青山 まず、先ほど触れた成功例を踏まえると、これからの小売業界の発展に向けては、改めて「企業価値とは何か」ということについて考える必要があるように思います。旧来、この言葉は売上や利益、すなわち営利をどれだけ上げられるのか、という「経済的価値」として語られてきました。しかしそれは企業にとっての必要条件ではありますが、今日では十分条件ではありません。企業は、利を営むということ以前に、製品やサービスによって何らか社会に貢献しようとする人間が集まった団体です。つまりここでいいたいのは、社会に対してどれだけプラスの貢献をしているのかという「社会的価値」、すなわち非営利的価値、非財務的価値というものに、改めて注目しなければならないということです。

企業はそのステークホルダー（顧客、株主、従業員）に貢献するものでなければならないということが、今日の企業価値向上の基本となる考え方であるわけですが、継続的な成長をしていくためには、財務的な業績を上げるだけでなく、社会に対する価値をどれだけ上げられるかが問われるようになっていきます。

こういった考えの一つの表れがいわゆるCSR（Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任）と呼ばれるものです。CSRという概念が普及して久しく、これを掲げる企業は増えていますが、単なる寄付行為や環境保護といった表面的な部分へのコミットにとどまってしまっていることは少なくありません。

企業と社会が持つ最大の接点は、第一にステークホルダー、すなわち顧客と従業員と株主です。戦略的CSR経営とは、先ほど述べたとおり企業はステークホルダーを



利するものであることを大前提として、その中で環境・社会に最大限に配慮・貢献するものであると改めて捉え直したものです。CSRが“Corporate Stakeholder Relations”と読み替えることができる、という説はまさにこの関係を指しています。特に、「顧客」は、その企業がもっとも密接につながっている社会的存在であって、彼らに対して自社のサービスを通し、安心・安全やよりよい環境、そして楽しさ・豊かさを提供することが、戦略的CSR経営の根本的理念を構成していると考えべきです。

最近ではESG（環境、社会、ガバナンス）という言葉がよく使われていますが、つまるところ上記の考えを投資評価の視点からとらえ直したものであるとっていいでしょう。「環境（Environment）」「社会（Society）」への貢献と「企業統治（Governance）」の健全性を指標として企業を評価・選別する投資家の動きは大きな流れとなっており、単に儲ければよいという企業ではなく、環境・社会に強く配慮する企業の価値が実際に上がっています。

さらにSDGsという言葉も最近よく取り上げられるようになりました。2015年に国連が採択した「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」で示された17の目標と169のターゲットを指

す標語ですが、これは、社会貢献のための行動指針としても見ることができ、企業評価の枠組みとしてCSRやESGの考え方にも取り入れられつつあります。

実際、今日の顧客はただ安いものを買うという人は減少しています。自らのライフスタイルに合致する商品であればその価値を認め、手にとってもらえることができます。そのような顧客にいわゆる「情緒的価値 (emotional value)」を提供できるのであれば、単なる企業へのシンパシーが高まるというだけではなく、実際の消費にもつながるものです。したがって、CSR的観点からの顧客志向の実現と強化は、小売業の経営戦略上の重要課題であると考えます。

戦略的CSR経営について、もう一つの重要な対象が「従業員」です。低賃金労働を背景に、安さなどの顧客価値を創造するといういびつな考え方は、もはやコンプライアンス上許容されなくなっているというだけでなく、男女の雇用格差などに対する企業の取り組みなども大きな問題となっています。スマートワークを取り入れ働き方改革を実現する企業への評価は上がる一方で、そうでないいわゆるブラック企業への風当たりは日々厳しくなっています。先ほどコンビニの例でも触れましたが、小売業においては、雇用環境の悪化は店頭接客業



務の品質劣化と不可分であり、顧客志向の観点から言って、いかにセルフサービス業態といえども軽視できる要素ではありません。流通業はその労働者の働きがいや労働生産性、労働分配率について今一度考えなければならない時期に来ていると思います。

さらにもう一つのステークホルダーである「株主、投資家」に対する対応は先に述べたとおりで、単に財務的な業績向上だけでなく、ESGに関する企業の取り組みを進めて積極的に情報発信していくことが重要です。最近では、アニュアルレポートやCSRレポートだけでなく、これらの情報を総合した「統合報告書」を出す企業も増えています。小売であればPPIHが積極的にこのような情報発信していることは注目に値するでしょう。財務的活動に加えて社会的活動も合わせて統合的に評価するための取り組みが、今後の企業評価においては大きな意味を持つようになると思います。

**上原** 経営戦略とCSRとを一体化させていくべきだという新しい考えはきわめて示唆に富んでいます。つまり経営戦略というと顧客との関係で利益を得ることが中心でしたが、戦略的CSR経営は企業が顧客適応も含めたあらゆる社会との適応・共存の中で、それが初めて位置づけられる。そこから経営戦略も生まれてくるという考えで、有効な概念規定だと思います。

ところで、これからの流通業の社会対応として廃棄物処理も課題になってきますね。

**青山** 先ほど、広義のCSR概念をもとにした戦略的CSR経営について申し上げましたが、よりこのことを長期的視野から考える「サステナビリティ (持続可能性) 経営」の観点から、「食品ロス」と「廃プラスチック」の問題について触れておきたいと思います。

流通過程で生ずる廃棄物を減らすことは、流通業の責務です。食品ロスは官民で積極的な取り組みが行われており、事業者でも対応を拡大しているところが増加しています。例えば2019年7月にはセブン&アイ・ホールディングスが、グループ店舗における納品期限の緩和を、飲料・菓子のみならずカップ麺やレトルト食品など全カテゴリーに広げると発表しました。また大手各社でこれまで一般的であった「3分の1ルール」の是正も進みつつあります。10月に食品ロス削減推進法が施行され、食品ロスの問題は流通業者も本気で取り組まなければならない課題になっています。

廃プラスチック問題については、2030年までにすべてのプラスチック容器をリサイクル可能なものにするというEUの「EUプラスチック戦略」が2018年に公表されるなど、世界的に注目が高まっている領域です。食品包装やレジ袋など、短期利用のプラスチックの産生が極めて多いフードチェーンは、プラスチック利用削減全体に責任があるのみならず、実際に率先垂範できる立場にあるはずです。メーカーでも、トイレットリーの代表メーカーである花王は、プラスチックの本体容器の再利用に加え、フィルム素材の詰替え用製品を発表し改良を続け、今や主力製品の8割が詰替え用製品となっています。このような取り組みを通して環境負荷の低減を図ることで、事業者にとって潜在的な差別化要因になり得るでしょう。旧来の破壊的ビジネスモデルを廃し、「循環型」モデルへ移行することが企業価値を高めることにつながります。

いずれにせよ、流通業が果たすべき社会的役割は広く大きくなっています。食品ロスやプラスチックといった環境への影響だけでなく、より身近なものとしては、災害



時のライフラインとしての役割への期待も増えています。自らのビジネスモデルの中に戦略的CSR経営の観点をさまざまな面で有機的に取り込んでいくことが、今後の成長につながるキーポイントの一つでしょう。

## 2. オープンイノベーション

**上原** いま一つの経営課題であるオープンイノベーションについてはいかがでしょうか。

**青山** オープンイノベーションとは、企業のイノベーションを促進するために、外部の知識や技術との連携を進め、また内部の知識を外部に開放しようというモデルを指します。この概念自体は20年近い歴史があり、さまざまな業界で実践の事例がありますが、こと日本の小売業という意味では、この考え方との親和性が高くありませんでした。つまり、メーカー・卸はあくまで取引先であり、他社はあくまで競合であって、知識・技術・インフラの共有といったものはあまり考えてこられませんでした。しかし、先に述べた現状においては、自社の効率性のみにとらわれず、さまざまな協働に取り組んでこそ、業界としての全体最適を実現し、次世代の小売ビジネスのモデルを作っていくことができるのではないのでしょうか。

## (1) 物流

青山 オープンイノベーションのフロンティアの一つは物流です。流通業全体を見たときに、物流は、もっとも課題が切迫しており効率化の必要性が高い領域ですが、しかしそれゆえに革新の兆しがさまざまに現れつつあります。

象徴的なものは「競争から協調へ」の動き、すなわち、事業者の独自物流から事業者間の共同物流へ、という変化です。メーカーでの共同物流が先行していますが、小売も横持ちの物流を模索する段階に来ており、カルフルとオーシャンの取り組みのような、先進的な事例が登場し始めています。

オープンな物流インフラの先進的な例として、Amazonが提供しているFBA（fulfillment by amazon）があります。これは、小売業者の商品の保管・配送をAmazonのスマート倉庫が代行するというサービスで、特にEC対応設備への投資の難しい小規模事業者の効率的業務拡大を助けるものです。Amazonもスマート化によって余裕のできた倉庫の稼働をサービス化できるメリットがあります。

日本においても、メーカーとドライバーと物流拠点が共通の管理システムを用いて効率的な納品と出荷を実現するサービスを提供するHacobuと提携したAskulの物流センターのような取り組みがあります。いずれにせよ、サービス上の焦点となっているラストワンマイルまで含めて、単に事業者の中での最適化の推進というだけでなく、下流から上流までの包括的サプライコストを流通全体で考え無駄をなくすという、真の全体最適の視点が必要になるでしょう。

## (2) フィジカルインターネット

青山 オープン化という視点からより将来を見据えた概念として、「フィジカルインターネット」というものも提唱されています。これは、インターネットの電子的通信におけるデータ送受信の仕組みを、物理的な物流にも応用しようという考えです。

これまでの物流は、物流事業者ごとが持つ拠点への集約と分配を基礎的な仕組みとしていましたが、これは構造上、荷物を持たない倉庫、走らない余剰トラックを発生させ、また昨今では過剰輸送への対応ができないという問題を抱えています。フィジカルインターネットが目指すのは、あらゆる物流業者が自らの物流インフラをオープンにし、輸送のパレット・コンテナの規格を統一して、相互の情報を高度なシステムによって統合処理することによって、物流全体がその時々状況に合わせて柔軟に対応し、これまで無駄となっていたリソースを十全に生かすことができるモデルです。このような共同物流の究極の形態は、もちろんその実現はまだ先のことにはなるでしょうが、ヤマトグループ総合研究所（ヤマト総研）もアメリカのジョージア工科大学と共同して研究をすすめており、今から考えていく必要があると思います。

ところで、オープンイノベーションは、



実はさほど新しい概念ではありません。先だってノーベル賞を受賞された吉野先生が、旭化成で研究に行き詰まったときに、ほかの会社に行ってそこで知恵を与えられ、あの気付きに至ったと話しておられました。そして自分たちの取った特許でもそれを自由に使ってくださいとオープン化することが、メーカー間ではよくあります。これはまさにオープンイノベーションで、この概念があるから産業が発達してきました。

**上原** そうですね。いままで流通企業は、他社の良いところはまねしようとはしますが、オープンイノベーションにはあまり興味を示さなかったようです。お互いに協力してお互いにメリットを取ろうということが必要です。私もデジタルシステムの標準化と共有化を基礎とした物流のオープンイノベーションは必須の課題だと思います。

### (3) デジタル化

**青山** そのデジタル化についてさらに触れておきます。物流の高度化は、ここまで触れてきたようにデジタル技術の進展による新たなソリューションの登場なくては実現できません。デジタル技術は、物流以外の側面においても、流通業に多大なインパクトをもたらすはずで、一方で、デジタル化は特に小規模な事業者にとっては投資のハードルが高く、実際にはそれほど進んでいません。そこで重要になるのが、やはりオープンなイノベーションという発想でしょう。

#### ・リテール AI

**青山** 小売業のデジタル化に関して、AIの活用は今なお台風の目です。出店から広告、販促、品揃えなど、未だ最適化されているとはいいがたい領域は幅広く存在し、AI

によるデータ分析処理が求められています。トライアルグループを中心とするリテール AI 研究会は、大手小売や主要メーカー・卸が多数参加していますが、これは参加各社がトライアルの店舗・売場を実験場としてデータを収集・分析し、新しい知見を発見・共有することを目的としています。大きな狙いとしては、非競争領域で共通の AI プラットフォームを作り、日本の流通業界全体の効率化を図るということを掲げており、まさにオープンイノベーションの一例と言っていると思います。AI 活用が小売業に定着するには、実際に有用なアウトプットが出せるという実績が蓄積されることと、プラットフォームそのものの利用コストが低下することの両方が必要であり、そのためにはこういった大規模な協業が不可欠なものとなるはずで、

#### ・ダイナミックプライシング

**青山** それからダイナミックプライシングということについても触れておきます。トライアルでは、AI 技術と電子棚札を活用したダイナミックプライシングの取り組みを進めることを発表しています。家電量販でも、ノジマが同様の取り組みをするようです。需要と供給に合わせてリアルタイムに店頭価格を変えるダイナミックプライシングの手法は、Amazon.com をはじめとする EC での導入が先行していますが、これが技術・製品の進化によってリアル店舗にも応用されてきた格好です。最寄品小売業においても、ローソンやウエルシア薬局などでも試験導入されており、今後の洗練によって、店舗小売業であってもより柔軟な価格政策が実現可能と考えられます。過剰な価格競争に陥りがちな最寄品小売において、無為に利益を減損しない価格政策の実

現はクリティカルな問題であって、在庫や購買の情報を価格に反映する手法や技術は今後より重要になるでしょう。

#### ・キャッシュレス決済の進展

**青山** デジタル化という点でいえば、昨年増税との関係で注目されたキャッシュレス決済については、一つには流通業の件費の問題であり、またデジタルマーケティングのベースとなる重要なインフラになると考えるべきです。リアル店舗において、商流の主要な部分を占めるレジでの現金決済にかかる人的コストは小さくありません。特に、すでにキャッシュレスが前提となっているECと比較したときに、このコストが市場での競争力に及ぼす影響は小さくないでしょう。

ただ、実際には近いうちに現金決済がゼロになるとは考えにくく、決済手段の二重体制が続くと考えられ、増税に伴う今回のような促進施策を行ったとしても、全国的な普及には課題が残り、過渡期においては十分な経済効果を得られない可能性もあります。流通業全体の効率という観点では推進すべきですが、普及までのロードマップを官民連携して整備し、オープンなイノベーションを図っていかねばならないと思われま

**上原** 流通業にもオープンイノベーションが必要であり、その基盤にデジタル化があるという考え方ですね。今のオープンイノベーションは行動面での共同作業になりますが、それを経営レベルにまで広げた概念を、私はネットワーク経営と呼んでいます。それについて私の考え方を述べさせていただきます。

### 3. ネットワーク経営

**上原** 注目されてきている経営理論に、最小有効多様性の原理があります。これは、企業が生存していくためには、その置かれた環境が要請する最小の多様性を経営に取り込んでいくべきだ、という経験則です。例えば、かつて弁当の販売のみに力を入れてきたコンビニが弱体化し、ATM、支払い代行、ネット販売等を取り込んで多角化したコンビニが強くなったのは、後者が前者に比べ、最小有効多様性の拡大に適応したからです。こうした最小有効多様性の拡大に適応するためには、自社資源だけで足りないことが多く、その場合、他社とネットワークを組む必要があります。事実、業種や業態を超えた新たな多角化は、類似の業態間の資本統合で成長を標榜してきた大手流通業よりも、地域で中小企業同士が多様なサービスを取り込んできたネットワーク経営の方が活性化しているようです。

青山理事長がおっしゃったことと関連して、近年の最小有効多様性の質の変化や拡大に合わせて、他社の資源も活用できるネットワークを組み、有効な戦略を作っていくことによって、新しい方向で最小有効多様性を確保していかなければなりません。

こうした取り組みはすでにメーカー間では見られますけれども、流通業でも最近出



てきています。家電量販店のヤマダ電機と中小商店が組んで、家電だけではなく食品やその他のサービスをきめ細かに取り込んでいくコスモスベリーズはその典型だといえます。ヤマダ電機だけでは量的な集客しかできなかったのが、中小小売の役割を活用することによってきめ細かな需要を捉えることができます。

また CGC を構成している地域密着型のスーパーが交通業、交通システムと組むなどして、いろいろなサービスを展開している例もあります。ネットワーク経営の特徴は、互いに自律的な経営を行っているからこそ、各々に戦略的な固有性が出てきている点です。その固有性を合わせることで、何か新しいものや多様性をつくっていく。こういう動きも流通業の中には出てきています。

少子高齢化・人口減少の他に、グローバル化・デジタル化など多様な変化に流通業が直面している今日、最小有効多様性は飛躍的に高まっていることに注目すべきでしょう。

ビジネスモデルを作り出すためのポイントについて触れてきました。どちらにも共通しているのは、消費者や社会構造の急激な変化に対応して、流通業もドラスティックに変わっていかなければならないということです。

企業に対する価値観の変化、すなわち、財務的価値から非財務的価値、すなわち社会的価値への転換がある中で、流通業もまた、求められる社会的価値を生み出せる形に自らを変えていく必要があります。その際には、社会貢献という表面的なものにとらわれず、自らの事業がいかに関与者に豊かな生活を提供するのかを改めて考えることが求められるでしょう。また、厳しさを増す市場環境の中では、流通に関わる事業者が相互に協力しあい、リソースを共有し、全体として効率化できる新しいビジネスモデルを創造していくことが必要です。これまで実践されてきた縦の垂直統合だけでなく、横割りの協働にこそ、次のイノベーションの種が埋まっているのではないのでしょうか。

## これからの経営に求められること

### 1. 戦略的視野の拡大

**上原** 小売業の経営課題を2つの観点から展望していただき、私からはオープンイノベーションの追加としてネットワーク経営について申しあげましたけれども、これからの経営には戦略的視野の拡大が必要ですね。そこが今後、流通業の越えなければならないハードルかも知れません。

**青山** 私はここまで「戦略的 CSR 経営」と「オープンイノベーション」の2つの視点から、流通業が現状を打破して次世代のビ

### 2. 店舗のブランド化

**青山** 経営論から少し視点を変えると、社会における自らの役割を明確化し、イノベーションを通して独自価値を作り上げるとい



うことは、小売業自らのビジネスをブランド化する、コーポレートブランドを作り上げることに他なりません。

特に店舗小売においては、ECとの差別化という観点からも、今一度「リアル」の買物の価値をとらえ直し、自らの事業に反映していかなければならないでしょう。海外の例ですが、ブランドの国イタリアにはコンビニの存在はなく、高級ブランド店のみならず伝統的小規模商店が大きな割合を占めています。そのような小規模店が生き残っている一つの要因は、KIKO MILANOをはじめとするプチプラ化粧品店に典型的ですが、店頭での顧客との双方向コミュニケーションを通じて、企業の価値観と顧客ニーズがマッチングした独自のブランドを形成していることが挙げられるでしょう。日本の店舗小売業においても、このようなリアルの力によるブランド化を改めて志向する必要があると思います。

ブランドというものの性質自体が、果たしている「役割」から果たそうとする「意識」に変わってきている、ともいわれています。これは「モノからコトへ」の転換が、ブランド形成にも現れた結果だといってもいいかもしれません。つまり、これまでであれば「品質がよい」品物を「安く」供給することが流通の主要な価値でしたが、今やそれ以上に、「何のために」その事業を行っているのかが見られる時代になってきたということです。今までもセブン-イレブンはコンビニ食に「おいしさ・楽しさ」をもたらした圧倒的な支持を得てきたし、「美と健康」を掲げたMDを徹底したナチュラルローソンは、ローソンとも異なる独自のブランドとして一定の地位を築いてきました。無印良品（良品計画）は「シンプルライフ」を求めた独自の商品展開でグロー

バルな店舗展開を成功させています。無印良品は売上の4割を海外が占めており、グローバル展開で一番成功しているブランドだと思います。

このようなビジョンをお題目として掲げるのではなく、経営の方針として有機的に取り込み、消費者に発信し、評価され、そのフィードバックに応えるという循環の中で、ブランドは形成されます。自らの社会的役割を設定し、経営の根幹として中核事業の中でその達成に継続的に取り組むことで、小売業そのもののコーポレートブランドの形成を図っていかなければなりません。

流通を取り巻く環境のさまざまな変化の萌芽がみえています。2020年を境にこれらの問題は後戻りできないところまで進み、課題が今以上に顕在化するでしょう。その中で生き残っていくためには、これまで実施してきた事業をブラッシュアップしていただくだけではなく、変化する市場を見据え長期的な適合を図り、真の意味でサステナブルな経営を行うことが重要ではないでしょうか。

**上原** どうもありがとうございます。青山理事長のお話を聞くことによって、流通を取り巻く環境変化の中で小売が今後どう生きるべきかということを体系的、かつ、「流通品質の変革」というべき新しい視点を入れてお話ししていただきました。

## サプライチェーンの構築についての新しい課題

**上原** 最後に、私の方からサプライチェーンの構築について新しい観点から少し述べてみたいと思います。著名な経営史学者であるチャンドラーは、「スループットマネジメント」について論じています。翻訳書で

は「流れの管理」と訳されているようです。それは、原材料から最終需要段階までの流れを管理できたところが、強い経済力のポジションを確保できるという理論です。

今後は、これが小売業にも必要となってくると思います。チャンドラーは、鉄道業やかつての鉄鋼業、石油化学プラントは、流れを管理できる産業だから成功したとしています。例えば、鉄道業はお客が駅を利用するために入ってきてから、鉄道を利用する技術とかその原材料のほとんどを管理できています。鉄鋼業も注文生産に対して、鉄鉱石の仕入れから鉄板の販売までのプロセスを管理していました。石油化学プラントも原油を精製して、これをパイプラインでお客に送るという流れを抑えています。チャンドラーによると、これに遅れていたのは農業で、川上だけの生産に終わっていました。それからもう1つ遅れていたのは、飲食店や小売業で、彼らも十分に流れをつくっていなかったとしています。

そこで、その点に注目して発展したのが本部が在庫、輸送、商流を自力で管理する

内生型チェーンオペレーションです。日本の食品小売チェーンで、これを本格的に展開してきたのはセイコーマートなど限られたところですが、こういう動きが今後本格的に日本の流通業にも出てきて、オープンイノベーションや、ネットワーク経営で流れを管理するようになります。

例えば、ロート製薬が結構面白い経営をしています。畜産と農業を合わせて、これをレストラン経営にまでつなげている動きが出てきています。それから、外食産業も変化しています。農業、食品流通業、レストランをつなごうという動きが明らかに見えてきています。これからの流通業のサプライチェーンで重要なことは、仕掛かり在庫から、それから流通在庫、店頭在庫まで、どう動いているのかを見つけられないといけません。オープンイノベーションや、ネットワーク経営によって、流れを管理していくというチャンドラーの概念が重要視されてくるのではないかなというところで、私の最後のまとめにしたいと思います。

青山 本日はありがとうございました。

