

新春対談

コロナ禍における流通の経営課題とDXへの挑戦

2021年の第1号となる『流通情報』1月号の恒例企画として、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。新型コロナウイルスの感染拡大がもたらした流通業を取り巻く環境の大きな変化・変革や、それに伴いさらに注目されるデジタルトランスフォーメーションなどについて、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）

コロナショック

上原 今回も、2021年以降の流通の動きについて、特に注目すべき方向をとらえていきたいと考えています。まず、コロナ禍によって、流通業界にどんな変化が生じたか、見解をお聞きしたいと思います。

1. コロナの現状と見通し

青山 2020年はコロナに始まりコロナに終わった、例外的な一年でした。本来であれば夏には東京オリンピックとそれに伴う特需があり、日本経済はその一過的な浮上をいかに次につなげるか、真剣に考えていくことになるはずの年でした。

しかし、新型コロナウイルス感染症の爆発的流行が危惧される中、三密を回避せよ、ソーシャルディスタンスをとれという社会的要求と、ついには緊急事態宣言による外出自粛要請となってしまったステイホームの掛け声に、あらゆるイベントや行事はかき消されてしまいました。

新型コロナウイルスとの闘いは、グローバルスケールで長期戦の様相を見せています。他のウイルス性疾患のパンデミック同様、一定程度の集団免疫の形成と、ワクチンや抗ウイルス薬の開発・普及によって、爆発的感染と重症化のコントロールができる段階になるまで、流行は落ち着かないでしょう。収束までには今しばらくかかるという見通しの中で、例外的であったはずの大きな生活の変化は、もはや例外ではなく、ニューノーマル、我々の新しい日常として



青山 繁弘 流通経済研究所理事長
※写真撮影時のみマスクを外しています

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

認識しなければならない段階に来ています。

2. 象徴的な流通シフト

青山 日本の流通もまた、コロナの影響下において大きな変化・転換が進みました。拡大が続くにつも物流問題をはじめとする諸課題が表面化していたEコマースは、外出自粛によって買い物に出かけることが難しくなった影響により、大きく活性化しました。コロナ後の家計調査では、Eコマースを利用したことがある世帯の割合は5割を超え、これまでは利用率が低いとされてきた高齢者層にも普及したことが分かります。購入されるカテゴリーについても、BCGによれば、衣料品や化粧品、高級ブランド品などのカテゴリーで、以前よりEコマースでの購買意向が高まっているということです。

対照的に、これまでも苦境にあった百貨

店業界は、コロナによって追い打ちをかけられる格好となりました。米国では5月にニーマン・マークスやJCペニーといった大手老舗百貨店が相次いで破綻し、日本においても新潟三越や福島の中合など、地方百貨店の閉店が報じられています。店舗中心のビジネスモデルが外出自粛の影響を直接的に被ったという以上に、これまで強みをもっていた化粧品や高級ブランド品までもがオンライン購買されるようになったことが大きく影響しているように見えます。

3. スーパーでの消費行動

青山 消費財流通においても、消費者の購買行動は大きく変わりました。スーパーマーケットは、巣ごもり消費の受け皿となることで好調な推移を見せていますが、実際には店頭を含め、細かなコロナ対応を迫られています。消費者はこういった動きにも敏感に反応し、その購買を変化させつつあります。

これを抽象的に整理するとすれば、店舗に対して「安全性価値」、「時間性価値」、「社会性価値」の3つを見出し、それらが高い店舗こそが選ばれているとも言えると思います。

スーパーで言えば、安全性価値というのは、店内で適切なソーシャルディスタンスがとれるような施策、例えば、レジ前行列の間隔の目安になるサインを設置したり、



上原 征彦 流通経済研究所理事・名誉会長

レジカウンターにビニールシートでの仕切りを設けたり、混雑する時間帯をスマートフォンで確認できるようにしたりといった、購買における安全施策がなされているかといった観点です。

それから、時間性価値というのは、時差来店店の促進に加えて、セルフレジやキャッシュレス決済の導入、またまとめ買いしやすいMDなど、ショッパーが買い物時間や来店頻度を減らし、効率的に買い物したいという要望に応える施策が生む価値を言います。

最後の社会性価値とは、エッセンシャルグッズの欠品を防ぎライフラインとして安定した供給を行うことや、密を避けるためにチラシ販促を縮小してアプリ販促へ移行し、食のレシピ提案をするなど、コロナ下でのライフスタイルを提言する力のことです。また、これらの販売施策だけでなく、店舗事業者のSDGsなどの社会課題に取り組む経営姿勢からも生まれる価値です。

これらの価値が、コロナ下において改めて消費者に意識されるようになったことが、利用する業態や店舗の選択に影響を与えているようになっています。

4. 働き方改革

上原 「安全性価値」「時間性価値」「社会性価値」という3つの次元でショッパーの生活観をとらえ、これが流通業に影響を与えていく、という考え方は興味をそそります。ところで、社会性価値に注目すると、コロナ禍は、働き方や、サプライチェーン・マネジメント（SCM）などにも影響しているようです。その辺はどうお考えでしょうか。

青山 社会的価値に関連して言えば、ここ数年、企業で積極的に取り組まれてきた働

き方改革は、新型コロナウイルスの流行によって、突然、一歩前進させられました。通信環境の整備と、Zoomのような遠隔会議サービスやTeamsなどのグループウェアの普及を背景として、密と移動を避けるために導入されたリモートワークは、これまでオフィスでなければならないと思われていた業務をフレキシブルなものにし、より自由な働き方の実現に貢献したと言えるでしょう。働く時間が固定されず、出社が減少することによってオフィス自体の必要性も小さくなり、企業は根本から労働環境を見直し始めています。リモート化する上での必然として、電子化・ペーパーレスや、押印捺印の廃止など、長年の懸案とされてきたものにもメスが入れられ始めました。一方で、リモート化可能なホワイトカラーと、それがむずかしい現場の労働者では、働き方という点で格差が生じており、新たな問題となりつつあります。

5. 生産・SCMの問題

青山 流通、生産とコロナの関係では、サプライチェーンへの影響にも触れておく必要があります。買いだめの発生や需要の急激な減少によって、生産体制や在庫、物流を見直さざるを得なくなった企業は少なくありません。コロナ禍は世界的なものであり、グローバルな調達ネットワークにも深刻な影響が出ました。結果として、需給調整、原料資材購買、物流、在庫に至るまで、生産効率の低下を防ぐためのSCMが強く求められるようになりました。

ここまで挙げてきた諸課題は、いずれも実際にはコロナ禍以前から改革が必要とされてきた領域です。甚大な影響を社会に及ぼした新型コロナウイルスの流行によって、企業はこれらの課題解決に向けて緊急

に取り組むことを強いられました。ある意味では、コロナが企業の変革を加速したと見ることもできると思います。特に、デジタル技術活用を核としたビジネスモデルの包括的な変革、いわゆるデジタルトランスフォーメーション（DX）は、コロナ以降の変革の枠組みとして大きな注目を集めています。

DXの重点課題： DXの3つの側面

上原 あらゆるビジネス分野でDXが進みつつありますが、今回のコロナ禍を契機として、具体的にDXはどんな方向に位置づけられていくのでしょうか。

青山 新型コロナによって生まれたニューノーマルの世界に対応するために、企業は自身のDXを進めざるを得なくなりました。ここでDXの定義を確認しておくと、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」（経済産業省）を指し、企業活動の非常に広い領域を包含する概念です。業務

の一部をデジタル技術によって改善する、というのではなく、デジタル技術を企業活動のあらゆる面に適用することで自らのビジネスモデルを変容させるプロセス全体をいうわけです。これを考えるにあたっては、「販売・マーケティングにおけるDX」「管理業務におけるDX」「生産・SCMにおけるDX」の3つの側面に分けて理解することができますと思います。

1. 販売・マーケティングにおけるDX

青山 まず、デジタルマーケティングという言葉がありますが、これは販売・マーケティングの領域におけるDXの一要素として理解できると思います。ここには、顧客の消費行動、カスタマージャーニーを把握するためにデジタルデータを収集・蓄積して分析することや、そこで得られた知見を基にしたCRMによって顧客との関係を深められるようになることが含まれます。こういった取り組みの中では、例えばプロモーションも従来のマスメディアではなく、SNSやアプリを用いた双方向的なアプローチへと転換されるようになります。マーケティングのプロセス全体が顧客データとデジタルメディアを中心に一貫通貫して行われることによって、業務の効率と効果の両面における改善が期待されます。

2. 管理業務におけるDX

青山 次に、定義の後半で提示されている、組織の管理業務のデジタル化もまた、DXのもう一つの重要な一面です。ペーパーレスや押印の廃止は、オフィス業務のデジタル化として取り組まれてきましたが、これまでは徹底した実施はむずかしい面もありました。しかし、リモートワークが普及するに伴い、これらは単なるコスト削減



ではなく、事業継続のために不可欠な取り組みとなりました。こういった管理上の物理的なボトルネックが減少することで、管理ワーク全体をデジタル技術によって再構成・最適化できるようになってきています。

Zoomをはじめとする遠隔会議システム、定型業務を自動化するRPA、人事・労務管理やタレントマネジメントを一元化するHRISなど、多様なデジタルツールが実用可能になっており、これらを適切に組み合わせることで、これまでと大きく異なる効率的な管理体制を築くことができるでしょう。

3. 生産・SCMにおけるDX

青山 製造業においては、生産部門におけるデジタル化も進んでいます。いまや工場の生産状況を把握するために、センサーからのデータを自律的に処理するIoT技術が広く使われています。また、生産段階に購買データを基にした需要予測が統合されることで、調達から生産、物流に至るサプライチェーン全体がデジタル化される中で、生産オペレーション活動が最適化される環境が整いつつあります。

このように、あらゆる部門がそれぞれにデジタル技術を活用し、そして相互に連携し合うことによって、全体としてまったく新しいビジネスモデルをつくるのが、DXの本質と言えます。デジタルによって企業がトランスフォームできるのは、デジタルの利点としてこのような横断的な連携が容易であることも大きな要因と言えます。基幹システムをまるごと入れ替えなくとも、スモールスタート的に個々の部分で適切な技術を取り入れ、相互につなぐことで、企業のDXは達成しうるのです。

流通のDX

上原 青山理事長は、DXと経営戦略は密接な関係にあるという考え方をされているのですね。DXは、従来の仕組みを幾つかの要素に分解し、それを再構成していく効率化手法だということ、これが部門間の連携や組織改革につながることでよく理解できました。ところで、DXを流通に的を絞ると、どんな方向が見えてくるのでしょうか。

1. デジタルマーケティング

青山 流通業のDXについて考えてみると、デジタルマーケティングの面においては、顧客対応の進化が大きな柱となります。顧客ひとりひとりの姿をとらえ個別に最適な対応を行うというワントゥワンマーケティングの考え方が、さまざまな接点を通じて収集・蓄積した顧客の行動データを自動的に処理して施策の実施まで落とし込むCRMシステムによって、より洗練された形で実現することができます。こういった取り組みは、もともとデータ活用のシステムが整ったEコマースが最先端を行っていますが、しかしリアル店舗においても、デジタル技術を用いたさまざまな新しい顧客体験の創造に向けた取り組みが進んでい



ます。

例えば、複数のチェーンで導入が進んでいるレジカートは、消費者のレジ待ちの負担を軽減しつつ事業者のレジ業務を削減でき、付属の画面で顧客に合わせた買い物提案が可能で、また、店内動線のデータを取得することまでできることから、店頭のDXを代表する取り組みと言ってよいかもしれません。

さらに、無人店舗という新しい店舗形態は、画像分析を利用した購買把握や顔認証によるキャッシュレス決済などを組み合わせ、AIを活用することで、消費者にとって使いやすく、事業者にとってコストの低い売り場を実現するものです。また、顧客の心理と行動を踏まえた売場づくりを図るインスタ・マーチャндаイジングにおいても、活用が進んできたID-POSデータに加えて、進化するセンサー機器やデバイスによって取得される行動データを用いることで、その理論や手法の深化が図られています。

進化したCRMによって顧客との密接な関係を築くことは、短期的な売上につながるというだけではありません。顧客を深く理解し、その価値観に応えられるサービスを提供することができれば、その人はその企業のファンとなります。サブスクリプション型のサービスの代表であるAmazonプライムは、単にお急ぎ便無料といった小売サービスだけではなく、音楽や動画といったサイドメニューの充実によって支持を獲得し、結果的に顧客の囲い込みに成功しています。こうして熱心なファンとなった果てに、彼らはついに自律的にSNS上で企業の魅力を代弁するアドボケーターともなります。購入のタイミングだけでなく、その後の使用や維持、推薦といった段階に

においても、スマートフォンアプリやSNSを通して接点を持ち、満足度を高めていくアフターフォローマーケティングが重要になっているのは、こういった副次的な波及効果によって、ブランド力を高められるからにほかなりません。

これらの顧客対応への取り組みは、まさに先に言及した、流通の安全性価値・時間性価値・社会性価値を高めるものとして捉えられるべきです。提供する価値の転換こそがトランスフォーメーションの真髄であり、それにアプローチするための手法として、デジタル技術があると考えるのがよいでしょう。

2. リテールSCMの進化

上原 流通におけるDXは、顧客対応の有効化と効率化を進めることが大きな役割の1つだと思います。一方、顧客対応をサポートするSCMや、そのプロセスで生じる多くの業務も変わりつつありますね。

青山 まさに、もう一つの軸であるバックエンドの改革としては、「リテールSCM」の進化が最もインパクトが大きいと考えます。現状では、調達・生産から物流センターまでを扱うメーカーのサプライチェーンと、物流センターから店舗までを扱う流通のサプライチェーンの間は十分に接続さ



れているとは言えません。川上から川下までが一気通貫で連携することで、物流や在庫といった面で全体最適を図るのがSCM本来の発想であり、このギャップをつなぐという発想と取り組みが必要です。自動発注システムは、在庫を薄くして欠品を防ぐサプライチェーン最適化の手法として小売業に普及していますが、今後はAIを活用した精度の高い需要予測を端緒に上流の生産・物流段階まで制御されるような大規模なSCMへの進化が期待される段階に来ています。

3. オンライン商談

青山 他の業務の面でも、デジタルによる変革が進んでいます。コロナの影響でリモートワークが進んだのと同時に、取引先との商談・コミュニケーションもまた一部がオンライン化されました。小売業バイヤーを対象とした調査では、多くのバイヤーがオンラインでの商談を実施しているという結果が出ています。実施場所に縛られず、移動時間も必要としないWebでの商談は、これまでの商談に比して効率的な側面があります。ただし、対面では可能だったリッチなコミュニケーションは難しく、すでに関係性のある取引先との間では機能する一方で、新規顧客開拓には問題があるように思います。ただ、これもCRMの一機能であるマーケティングオートメーション、つまり、これまでの顧客情報の蓄積から自動的に潜在顧客への適切なアプローチを取ることができるシステムを用いることで補うことができるでしょう。オンライン商談では、提案の手法や資料の内容などもこれまでとは異なる形が必要となることが想定され、手法開発が期待されます。

4. DtoC

青山 最後に、DXの大きな枠組みとして、ダイレクト・トゥ・コンシューマー(DtoC)に改めて注目したいと思います。メーカーが自社ECサイトを立ち上げて消費者に直接販売するモデルは以前からありますが、コロナ禍でネットでの購買が伸びていることや、SNSなど消費者に直接アプローチできる接点が増えていることなどを背景に、競争力を高めているモデルです。

商品開発から生産・販売まで行う業態である製造小売業(SPA)もまた、DtoCの一形態であると考えられます。ユニクロやニトリは、店舗・ECを両構えで強化し、リアルとデジタルでその購買データを直接生産段階まで反映して素早く的確な商品展開をすることで、コロナ禍の中でも成長を続けています。大手メーカーであってもスタートアップであっても、SNSやアプリ、CRMといったデジタル技術を総動員することで、DtoCを構築することは十分可能な時代に入っており、DXの新たなビジネスモデルとして、恐れずにチャレンジしていくことが必要だと思います。

コロナ禍からの挑戦

上原 DtoCの拡大は流通におおきなインパクトを与えていくと思います。ここで、経営的な視野から挑戦すべき課題について示唆をいただきたいと思います。

1. 「攻め」と「守り」のDX

青山 もう少し広く、経営的な視点に話を移してみます。DXは、先に述べたとおり、販売・マーケティングや管理業務、生産・



SCM のいずれの領域でも進められていますが、しかし、現実的な観点ではすべてを同時に行うことはできず、また各所での投資がみな同じだけのリターンをもたらすとも限りません。それを前提に、どの領域にこういったデジタル技術を導入し、こういった KPI を達成するのかという戦略の策定を行うことが求められます。すなわち、企業の DX を考えるにあたっては、それに先立って、事業のビジョンを明確化し、それに向けた事業ポートフォリオとそれを支える人事や情報システムまで含めたビジネスアーキテクトの再設計が必要なのです。

“事業ポートフォリオ”の転換で考えるべきことは明確であり、中核事業にならなかった事業からの撤退と、中核事業の徹底展開です。DX の文脈で言えば、デジタル技術による企業全体の変革を考える際に、事業内容が分散していることはそれだけでハードルとなります。全体が密に連携したデジタル施策を基礎として、中核事業に集中して競争力を持つというビジネスモデルの変革が必要です。まさに中核事業における、新規ユーザーの獲得や圧倒的な顧客データの蓄積・分析による顧客満足の向上を図る、「攻め」の DX が重要となります。

また、ポートフォリオについては“機能ポートフォリオ”という考え方もあります。

社内の事業活動ないし業務を、ビジョン達成のための機能として理解し、それぞれの資源最適配分を考える手法のことです。この視点では、DX は各機能を強化し、コストを下げ、その業務プロセスの効率性を向上させるための戦略とも言えます。いわば「守り」の DX です。それには、企業のコーポレート部門から現場に至るまでのワークフローを総点検し、メガプロセスの DX 化により、経営効率を上げていく。DX 化により余った人材は、より企業変革に必要なところに投入し、機能（組織能力）ポートフォリオを変えていくことが必要です。

アフターコロナの時代に向けての攻めの DX（ビジネスモデルのデジタル化）と、守りの DX（業務プロセスのデジタル化）が両方必要で、企業の全体最適を考えて、それを実行するビジネスアーキテクチャの存在性が増しています。

2. SDGs への取り組み

上原 DX と同様に、攻めの一環として、例えば、企業の枠を超えた SDGs への対応という問題も出てくると思います。その辺りについて、お話をいただきたいと思います。

青山 企業のビジョンという意味では、改めて SDGs 達成への取り組みが重要になります。自社にとって SDGs を不要不急なものにとらえるか、今日の持続的成長の要ととらえるかは、今後の事業の明暗を分ける分水嶺となるでしょう。社会的価値が消費者の評価基準になってきている今、ヒト・モノ・コトに優しいことがこれからの企業の成長の基礎になります。その際、企業としてまず重要なのは、そのステークホルダーのうちの 2 つ、すなわち、顧客と従業員の満足を高めることです。再三ですが、前者は顧客対応の高度化によって、後者は働き

方改革によって実現できることから、やはりこれらも DX の範疇に入ってきます。

収束がいまだ見通せないコロナ禍においては、ピンチをチャンスに変えるという強い意識をマインドセットとして持つことが経営者には必要です。コロナは確かに需要の急減やビジネスプロセスの混乱をもたらし、多くの事業、ひいては日本経済に大きな負の影響を与えています。しかし一方で、社会全体、消費者、そして企業自身の活動もまたニューノーマルへと大きく変化しています。変化への対応力こそが企業の競争力の源泉であり、その意味でコロナ禍はまさに経営者にとってのチャンスでもあるのです。DX を通じて、この大きな変化を的確につかみ、自らの事業に反映していくことが求められます。

流研の挑戦

上原 おっしゃっていることから、流通戦略に関して多くのヒントを得ることができました。特に注目したいのは、DX を流通戦略と一体化してとらえ、そのことがコロナ禍から生まれてきた1つの教訓としても生きてくるということで、大変勉強になりました。

これからの流研にも、流通の実践的研究に関して、期待するところも大きいと思います。その点についての抱負をお聞かせいただければ幸いです。

青山 流通経済研究所も、この未曾有の変化の時代に、新たな事業領域に積極的に取り組んでいます。公的事業としては、戦略的イノベーション創造プログラムの一環として、コンビニの共同物流の実証実験に参画しています。また昨年春の緊急課題となっ



ていた流通の新型コロナ対策に向けて、全国の流通事業者の対応事例の収集と公開を行ったほか、食と農・流通における新型コロナ対策への提言を行うための懸賞論文事業を実施しました。DX との関連では、VR や AI を活用した売場評価に関する研究会を立ち上げ、インスタ・マーチャンダイジングの高度化を図っています。

これらの取り組みを含め、流通経済研究所では、2020年度の事業内容のうち3割がこれまで扱ってこなかった領域で開拓した仕事となっています。研究所としても率先して自らのポートフォリオを環境変化に対応して再構築し、これまで以上に流通の革新に貢献するための研究調査活動を展開していく所存です。

上原 ありがとうございます。流研の研究は基本的に社会性を帯びていますが、青山理事長からは、今後その研究をより社会をある方向に変えていくくらいの迫力を持つことが重要だというお話がありました。私も期待しております。

日本経済の健全化を目指して

上原 最後に、私から、コロナ禍からの教訓として地域経済がどう変わるべきかについ



て、私見を述べてみたいと思います。

新型コロナウイルス感染症の対応で、社会的距離（Social Distance）を保つべきだ、という警告がなされていますが、実際に保つべきは物理的距離（Physical Distance）であって、社会的距離はむしろ短縮していくのが望ましいと思います。DXの推進によって、さらに社会的関係を強めていくこともできるでしょう。

感染症対策の視点から言うなら、都会は「人口は密集しているが、隣人でも会話が無い」、田舎は「人口は密集していないが、居住区の人々は連携し合っている」ことから、都会よりも田舎のほうが優れていると言えます。今回のような「感染症」、東日本大震災のような「自然災害」、中東紛争のごとき「局地戦」への適応力を高めるためにも拠点集中よりも拠点分散が有効で、「大都市圏過密⇔地方圏過疎」の是正、地方経済の活性化が必須です。日本各地（都会よりも地方）に都市機能の拠点が多数つくられ、その拠点の周りに田園風景が広がるというコンパクトシティのイメージを描き、そこに向けて経済構造の改革を図っていくべき時代に入っていると言えます。

地方では、商品販売者がタクシーの空き時間を宅配に活用して客の便宜を図った事例や、食品スーパーと飲食店とが協働して

弁当の新たな需要を生み出した事例が出てきています。このような、異なるビジネスの結合によって、既存の方式では得られなかった需要を創造することで得た利益を、「結合利益」と呼んでいます。人口稠密な都会では従来の「専門利益」を深めていくことで需要を拡大できます（高密度経済）が、人口稠密でない田園型拠点都市では、むしろ、ビジネス同士の協働による「結合利益」の確保が必須かつ有効に機能するのです（低密度経済）。

都市機能の地方分散化は、このような「結合利益」の創出によって日本経済の活性化に寄与していき、そこでは、ビジネス間の協働によって新たな需要が創造され、かつ、ニュービジネスが生み出されます。このようなビジネス間の協働をコーディネートする役割が、これからの流通業に求められてくるでしょう。

そのときに、青山理事長がおっしゃられたDXという戦略が重要になってくることが、よく理解できました。「DXは戦略を変えていくための初期投資であり、かつ、開発技術である」というとらえ方が新鮮で、今回、かなり明確になりました。

今日はどうもありがとうございました。

青山　ありがとうございました。

