



Global Retail Summit
18th **APRCE 2017**

Kuala Lumpur Convention Centre, Malaysia

Transformation, Creativity & Beyond

25th – 27th October 2017

第18回 アジア太平洋小売業者大会 クアラルンプール大会 報告号

2017年10月25日(水)～27日(金)

クアラルンプール コンベンションセンター



日本小売業協会

協賛

FUJITSU

Coca-Cola

TEC

NISSIN 日清食品

ORACLE®



Global Retail Summit
18th APRCE 2017
Kuala Lumpur Convention Centre, Malaysia
Transformation, Creativity & Beyond
25th – 27th October 2017

18th Asia-Pacific Retailers Convention & Exhibition

第18回アジア太平洋小売業者大会—クアラルンプール—

第18回アジア太平洋小売業者大会はマレーシアの首都クアラルンプールのKLCC（クアラルンプールコンベンションセンター）にて10月25日（水）～27日（金）の3日間にわたって行われました。日本からは450名のお客様を迎え、全体でも

アジア太平洋等の22カ国より約2000名の参加者が集った大会となりました。コンベンションでは日本から6名の企業トップと政府関係者に講演をしていただきました。次回は中国の重慶にて2019年に行われます。



歓迎カクテルパーティ／大会会場



開会式



①パーティ会場入り口に設置されたプロジェクションマッピング、空中にAPRCEの文字が浮かび上がる。②FAPRA加盟国の理事およびスタッフによる記念撮影。③会場内の広い通路はカクテルパーティやコーヒーブレイクの会場となった。④会場の雰囲気。⑤開会式で壇上に並んだ主催者メンバー。⑥開会式で挨拶するハムザ国内取引・消費者大臣。⑦大会オープニングセレモニーではレーザーによる光のショーが行われた。



世界のスピーカー



①オープニング講演を飾ったミッシェル・グラント氏。②ジョン・ペータース氏は小売業におけるデザインについて講演。③食と小売業における新しい体験について語るベンジャミン・ヨン氏。④アジアの小売環境について講演したマイケル・レイサン氏。⑤アルフレッド・チェン氏はマレーシアをさぐる戦略について熱弁をふるった。⑥講演後に記念品を受けるチェン・チャオドン氏。⑦世界中で関心が高まる飲食の新技術について語ったジョアンヌ・フィンチ氏。





日本小売業協会主催歓迎懇親パーティー

10月26日夜に開催された日本小売業協会主催歓迎懇親パーティーには、大会に参加した日本人約450名が出席した。パーティーでは、清水信次会長の挨拶を高野秀夫専務理事が代読（①）。その後、宮川眞喜雄マレーシア国駐第特命全権大使（②）と、外処敏彦マレーシア日本人商工会議所会頭（③）から祝辞をいただき、マレーシア小売業協会会長のタン・スリ・ウィリアム・チェン氏の乾杯（④P.4）ののち、和やかに歓談が行われた。

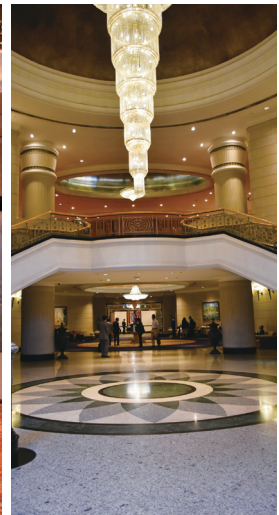




控室にて







ご挨拶

去る10月25日から27日にかけて、マレーシアのクアラルンプール市にて開催された「第18回アジア太平洋小売業者大会」につきましては、多くの会員・関係者の皆様に特段のご協力を賜り、無事幕を閉じることができました。

日本からは6名の各業界のリーダーを講師に招き示唆に富んだご講演をいただき、遠い地にもかかわらず450名の方々にご参加いただくとともに、5社の企業にご協賛いただくなど、過去の大会に勝るとも劣らない方々のご協力をいただきましたこと、清水会長に代わりまして心より御礼申し上げます。

また、本大会は日本からの格段の支援により、アジア太平洋地区を中心に全体で2000名の参加があり、成功裏に終えることができたこと、主催者であるマレーシア小売業協会からは謝意をいただいております。

参加者の方々も、大会への参加はもとより、マレーシアの高い経済成長と商業施設や消費者の動向を目の当たりにして、アジア地区の消費経済の高揚を肌で感じることができました。

次回、第19回大会は2019年10月に中国の重慶にて開催されます。ぜひ次回大会も成功に導くよう皆様のご協力をお願いする次第です。

最後に、関係各位のご協力、ご協賛に改めて、感謝申し上げ、御礼のご挨拶とさせていただきます。

日本小売業協会 専務理事 高野秀夫

大会概要

開催期間	2017年10月25日（水）～27日（金）
開催会場	クアラルンプールコンベンションセンター (KLCC/Kuala Lumpur Convention Centre, Malaysia)
テーマ	「変革と創造、その先に」——Transformation, Creativity & Beyond——
主 催	アジア太平洋小売業協会連合会 (FAPRA) マレーシア小売業協会 (MRA)
参加国・地域	FAPRA参加国・地域（中国、香港、インドネシア、日本、韓国、マレーシア、フィリピン、台湾、シンガポール、タイ、トルコ、ベトナム、オーストラリア、インド、ミャンマ、ニュージーランド）、米国、英国、フランスほか
展示会	2017年10月25日（水）～27日（金） クアラルンプールコンベンションセンター

大会スケジュール

1日目 10月25日(水)

時間	
12:30	現地登録受付(17:00まで)
13:00	展示会会場オープン
16:00	展示会公式オープン／歓迎カクテルパーティ
20:00	展示会、カクテルパーティ終了

2日目 10月26日(木)

時間	
7:30	現地登録受付
8:30	公式開会式、開会挨拶 ハムザ マレーシア国内取引・消費者大臣 タン・スリ・ウィリアム・チェン MRA会長 ロレンツォ・フォルモソ FAPRA会長
9:30	コーヒーブレイク
10:00	基調講演 「アジア小売業の主要な成長トレンド」 ミッシェル・グラント 氏 ユーロモニター・インターナショナル 小売担当責任者(米)
10:30	「三越伊勢丹グループにおける新しい顧客政策のあり方」 杉江俊彦 氏 (株)三越伊勢丹ホールディングス代表取締役社長
11:00	「新しい双方向小売業のプラットフォームの構築」 ロジャー・ワン 氏 ゴールデンイーグル 会長(中)
11:30	「小売の基本へ回帰し、新しい小売モデルを創造する」 ファン・ウェイ 氏 ゴームグループ インターネットビジネスCEO(中)
12:00	「さらに成長へ！日本の小売流通業の未来への挑戦」 林 揚哲 氏 経済産業省 商務情報政策局 商務・サービスグループ 消費・流通政策課長
12:30	ランチ
14:00	「東南アジアの小売環境」 マイケル・レンサン 氏 パークソン CEO(マ)
14:30	「マレーシアそごうの戦略——未来を見据えて」 アルフレッド・チェン 氏 そごうマレーシア マネージャー(マ)
15:00	「セブン-イレブンの経営戦略」 古屋一樹氏(株)セブン-イレブン・ジャパン 代表取締役社長
15:30	コーヒーブレイク
16:00	紹介 司会者 シャー・カリム氏 セーフロック(米)
16:10	「顧客の感情を高め、売上に繋がる小売経験」 クリストファー・サンダーソン 氏 フューチャーラボ社 共同創設者(英)
16:40	「進化する小売ダイナミクス」 ハワード・サンダー氏 テュエンティセカンド&フィフス(米)
17:10	パネルディスカッション(上記3名)
17:30	セッション終了
19:00	日本小売業協会主催 歓迎懇親パーティ (ルネサンスホテルバンケットルーム)

3日目 10月27日(金)

時間	
7:30	現地登録
8:30	「小売におけるアート、クリエイティビティとデザイン」 ジョン・ペーターズ氏 ホリション社 ディレクター(英)
9:00	「小売の新しい現実—オムニチャンネル」 ホセ・キム 11ストリート社 CEO(マ)
9:30	「オープン、革新的、そしてシェアと力が未来の小売を共同で構築する」 クー・ユーチャン 氏 JD.ドットコム 副社長(中)
10:00	コーヒーブレイク
10:30	「F&Bの世界クラスの技術」 ジョアンヌ・デニー・フィンチ 氏 インスティテュート・グローサリー・ ディストリビューション CEO(英)
11:00	「小売業と飲食における新しい次元のショッピング体験」 ベンジャミン・ヨン 氏 ビッググループ チーフオフィサー(マ)
11:30	「日本の小売業の現状と今後の課題—食品スーパーマーケットを中心とした日本の小売業の現在と未来—」 川野幸夫 氏 (一社)日本スーパーマーケット協会 会長 (株)ヤオコー 代表取締役会長
12:00	「新しい小売の潮流」 チェン・チャオドン 氏 インタイム CEO(中)
12:30	「第4次産業革命とコンビニエンスストアの未来」 ヨー・スン・チョ 氏 GSリテイル 代表(韓)
13:00	ランチ
14:00	「お客さま起点の変革—真のグローバルカンパニーを目指して—」 魚谷雅彦 氏(株)資生堂 代表取締役執行役員社長兼CEO
14:30	「オンライン決済の崩壊と未開拓市場の創造」 チャン・コック・ロン氏 アイペイ88社 共同創業者(マ)
15:00	「持続性と革命——新しい小売決済」 ヒュー・イン副社長 ユニオンペイ社(中)
15:30	コーヒーブレイク
16:00	「イオンが考える小売業が果たすべき役割」 岡崎双一 氏 イオン(株) 執行役 GMS事業担当
17:00	講演終了
18:00	展示会終了
19:00	ガラディナー & 公式閉会式 FAPRA賞授賞式 FAPRA会長国引継式



10月26日(木)

三越伊勢丹グループにおける 新しい顧客政策のあり方

杉江俊彦 氏

(株)三越伊勢丹ホールディングス代表取締役社長執行役員



三越伊勢丹グループについて

当社は、2008年に三越（1673年創業）と伊勢丹（1886年創業）が統合してできた企業で、百貨店を中心にスーパーマーケット、小売、不動産、クレジット・金融、飲食などの事業を行なっています。連結売上高は1兆2,535億円と日本の百貨店グループでは1番の売上です。

国内では伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店をはじめ百貨店を25店舗、専門館を6店舗、中小型店舗を105店舗、海外では中国、東南アジアを中心に約31店舗（クアラルンプールに4店舗）展開しています。

環境の変化と当グループの状況

日本では人口減少が続いていますが、65歳以上の人口は増加しており、15歳～64歳の生産年齢人口が大きく減少しています。その中で、日本の消費動向を見ると、食料品、衣料品、家具など形のあるモノは縮小する一方で、医療、通信、娯楽、教育などサービスが拡大しています。モノを売る小売業としては非常に厳しい状況です。

図表1は国内小売業の売上状況です。全体の売上はほぼ横ばいですが、ECが伸張する一方、リアル店舗の売上は減少傾向です。訪日外国人は2017年には約3000万人、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年には約4000万人に増加するといわれ、政府は消費額をおよそ8兆円と試算しています。

その中で当社グループの状況ですが、注目していただきたいのが顧客構成です。当社が発行するクレジットカード（ハウスカード）会員は全体売上の54%と大きなシェアを占めます。このうち14%が後述する得意先顧客の売上です。外国人の売上はまだ1%ですが、今、非常に高い伸びを示しています。特に、銀座三越では外国人の売上シェアが30%を超えます。残る45%は現金や他社のクレジットカードでお買い物されるお客さまで、現在この売上が減少し

ています。

これまで取り組んできた顧客政策

ここで、従来の顧客政策を3つ紹介します。

①ハウスカードによる顧客の固定化・売上促進

当社は日本の小売業では珍しくクレジットカード子会社を持ち、自社でハウスカードを発行して顧客を固定化してきました。このカード会員に、年間の購買額に応じた値引きインセンティブを付与していました。また、お客さまの購買データを入手できるため、そのデータを販促活動や商品・サービスの開発につなげてきたことが我々の強みです。

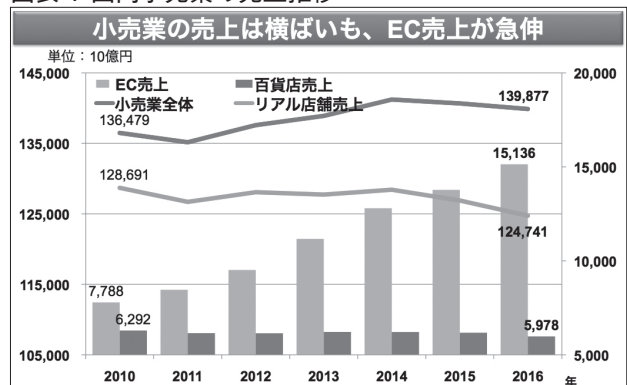
②ハウスカードホルダーの購買分析

このデータを活用するために、お客さまの購買データと属性を合わせて分析するシステムをつくりました。例えば、新しい商品や陳列の導入の際、このシステムで繰り返し検証・修正を行うなど、膨大なデータをお客さま満足のために活用しています（約3800人の社員が月に18万回と高い頻度で分析し日々修正を行なっています）。

③得意先顧客へのOne to One(専任)接客

得意先顧客には専任担当者が付きOne to Oneのサービスでお買い物をサポートします。日本の百貨店独自の接客であると思いますが、時代の変化でお客さまの意識も変化しています。この接客をあまり好

図表1 国内小売業の売上推移



まないお客さまも増えてきていますので、その対策もこれから必要です。

今後の顧客政策のあり方

今後の重要な課題は「顧客接点のデジタル化」と「ロイヤリティプログラムの再構築」です。カード会員の売上を高めていかなければ日本の人口減少に対応できません。この課題を解決するために、3つの戦略を考えています。

①「エムアイポイント」のオープン化

これまで、カード会員へのインセンティブは値引きで対応しておりましたが、グループ各企業ではそれぞれインセンティブを付与しており、グループ内でのお客さまのデータを把握できておりませんでした。そこで、昨年度からポイント制に変更し「エムアイポイント」というグループポイントを新たに作り、ここにすべて統合してまいります。これにより、お客さまの購買動向が一括で把握できるようになります。更に、カード加盟店や飛行機のマイレージとポイントを交換する仕組みも作り、グループ外での消費行動をつかむことも可能になります。

②顧客接点のデジタル化

例えば、あるお客さまが絵画を購入されたとします。何を買ったかはデータベースでわかりますが、なぜ買ったかはわかりません。実は「家を新築した」など、本当に大事なデータは、専任担当者の手帳の中にあたりします。また、百貨店のショップごとに好みや採寸データ等お客さまの重要な情報があります。これらはお客さまのデータベースとつながっていないので、この情報を活用しほかの商品を提案するという構図にはなっていないのです。

同様に、加盟店やECでの利用情報も点在しているので、これらすべてをデジタル化して一元的にお客さまの情報がつかめるようにするために、今、システムを構築しています。これにより、一元管理された顧客データベースを使ってリアル店舗でもEC上でもお客さまが本当に求めている強力なりкоменデーションをリアルタイムに実現できます。

併せて業務フローのデジタル化も重要です。これからはバイヤー、セールスマネジャー、販売員それぞれがキュレーターやインフルエンサーとなりスピーディーに情報発信することで、お客さまを惹きつ

けていかなければなりません。今やお店に行く前にスマートフォンで検索することが普通の行動です。もし、当社で検索したときにヒットしなければ、ほかのお店に行くか、オンラインストアを利用されるでしょう。このようなお客さまの消費行動に対応するためにも、今後デジタル化は非常に重要です。

③ロイヤリティプログラムの再構築

これまで、年間お買い上げ金額が高額のカード会員に対して十分な対応ができておりませんでした。その内訳をみると、それぞれ年間で300万円以上お買い上げが1万6000口座で929億円、500万円以上が5800口座で538億円、1000万円以上が1300口座で243億円に上りますが、インセンティブは100万円以上お買い上げのお客さまと同じです。このカード会員のお客さまにもっとお買い上げいただくために、ロイヤリティプログラムを再構築してまいります。たとえば、高額購入のお客さま向けのラウンジを基幹店内に設置したり、「自分が欲しいものについてのスペシャリストを呼んでほしい」といったお客さまの要望に応えるために人員を配置するなど、より確実に固定化してまいります。

併せて、外国人顧客との関係性構築も重要です。高額購入いただいた外国のお客さまには、2012年より「ゲストカード」を発行しており、現在9万枚に達しています。中には何回もご来店いただくお客さまもいらっしゃるので、こうしたお客さまを積極的に固定化してまいります。

また、ハウスカードについては現在、通常カードとゴールドカードを提供していますが、より購買額の高いお客さまに対して、今後はプラチナカードを発行していく等の施策を考えています。

きめ細やかな顧客とのリレーション構築を

我々の強みは、お客さまに対して接する「顧客との関係性」を1人ひとりがしっかり持っている点です。この強みをさらに強化するために、顧客接点のデジタル化と、ロイヤリティプログラムの再構築が非常に重要な戦略となります。

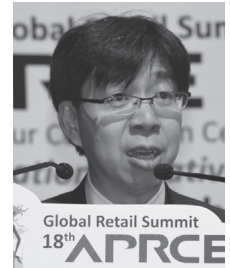
今後、我々はリアル店舗（店頭）、オンラインどちらについても、他のSCやEC専業ではできない、きめ細かな顧客とのリレーションを構築して取り組んでまいります。

10月26日(木)

さらに成長へ！ 日本の 小売流通業の未来への挑戦

林 揚哲 氏

経済産業省 商務情報政策局
商務・サービスグループ 消費・流通政策課長



小売り・流通業を取り巻く情勢の変化

まず、日本の3つの大きな産業界の変化について見てみます。1つは人口の問題。2つ目は消費者の考え方が変わってきたこと。3つ目はeコマース、電子商取引です。

①人口減少と労働力不足

人口減少の問題については、人口そのものが減ることにより、消費者の数が減って高齢化が進みます。もう1つは、実際の働き手の減少がどんどん進んでいくという大きな問題があります。

②変わる消費者志向——シェアリングエコノミーの普及

消費者の考え方が、シェアリングエコノミーに変わってきています。ものを買わなくなり、人が使ったものをもう1回使う、あるいはみんなで使うというマーケットが拡大しています。シェア・アンド・スペースは場所のシェア、スキルは人をシェアします。ムーブは移動のシェア、いろいろとシェアされています。

③eコマースの普及

日本の2016年のeコマース市場規模は15兆1358億円で、率として5.43%、日本でも非常に普及しています。今、パラダイムシフトが強い大きな流れとして生じています。そうした中で、経済産業省と流通業が一緒になって、サプライチェーンの効率化を進めていかねばならないということで、綿密なコミュニケーションを進めているところです。

スマートストアとAIやRFIDの活用

そこで、人口減少や新しい消費者のマインドを捉えるために、スマートストアを進めてく構想を持っています。

例えばカメラ、電子タグ、RFID、センサーを使ってお客様の情報をキャッチし、それを分析してお客様のニーズに応じていく、そういった店ができるの

ではないか。あるいはRFIDを使ってデータ収集だけではなくて、例えばレジで瞬時に完了する、あるいは検品・納品を直ちに完了させる、そうした省力化ができるのではないかと考えています。

もう1つは、AI(人工知能)の活用です。日本気象協会とタイアップして気象情報を活用し、その日あるいは1週間の需要の分析をして、受発注の効率化に繋げていく実験を進めています。例えば、実際の天気、気温、湿度を組み合わせで不快指数を分析し、気候が豆腐のニーズにどれだけ繋がっているかを分析する豆腐インデックスをつくり、実際にこのインデックスを使って豆腐の受発注につなげます。

9月12日は、気温も湿度も高く、非常に不愉快という「61」という数字でした。そういう日は豆腐を食べたがるということで、豆腐需要指数は「57」という高いインデックスに従って発注を増やす。その次の9月13日は、非常に天気もいいし湿度も低いし、とても気持ちいいということで、豆腐指数が低くなり、この日は豆腐の発注を少なくするというかたちで活用します(図表1)。

この取り組みによって、豆腐の食品ロスがゼロになった事例もあるため、人工知能の活用は大きなイノベーションに繋がると見えています。

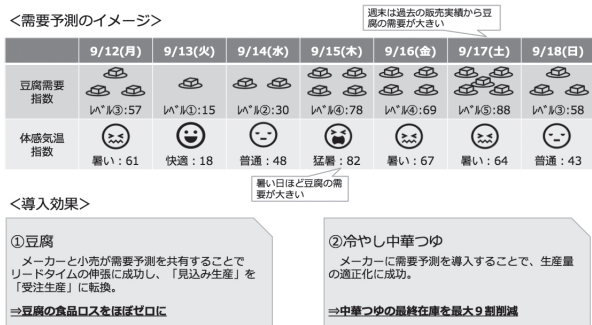
もう1つはRFID(ICタグ)です。これは4月に日本のコンビニ主要5社と経済産業省が連携し、2025年までにすべてのコンビニエンスストアでRFID装着の商品を販売していくという宣言をしています。

RFIDはこれまで1枚10~20円でしたが、最近5~4円になっており、2025年までに1円になる予定です。ICタグを各商品に貼るとレジが瞬時にできるため、チェックアウトキャッシャーでの効率化が大きなメリットです。しかし重要なのは、単なる効率化ではなくて、そのお客様の情報をいかにとっていくかということです。

RFIDを装着した商品が、製造元から出荷されて、

図表1 AIを活用した需要予測の導入効果

- 日本気象協会が開発したAIは、翌日以降の体感気温の予想と過去の販売実績から、**特定商品の需要予測を指数化して表示する**。
- 導入実験を行ったところ、**食品ロスを大幅に削減することに成功した**。



物流センターに行き、店に行って、最後は消費者に届けられます。このサプライチェーン全体の流れをデータとしてとっていくことも考えています。例えば、デリバリーのインフォメーション、在庫情報、セールス情報、棚に置いてある情報、こういったものをとっていきます。最終的には、こうした情報を共有したい事業者が集まって、情報を共有していこうと、いろいろな議論がされているところです。

小売店舗での活用では、例えばRFIDプロジェクト対応セルフレジです。自動の読み取りのキャッシュャーを使って、数秒でチェックアウトを済ませます。また、RFIDプロジェクトがついた棚の上に商品を置くと、せっけんが何個ある、弁当がいつ出荷されたものが何個残っているなど、そうした情報もわかります。さらに、消費期限がわかるため、デジタルサイネージを置き、例えば、今日消費期限が切れるものは自動的に50%ディスカウントする、ということも将来的には可能だと考えています。それから、万引き防止などのセキュリティにも使えるということで、非常に大きな期待をしているところです。

全く変わるビジネスモデル

今、日本にはコンビニエンスストアが5万7000店舗あります。まずはこのコンビニでRFIDプロジェクトをスタートし、順次、スーパーマーケット等に拡大していきます。

なぜこれだけRFIDだとか、あるいは情報を共有しようとか、そういうことに力を入れて話しているかというと、IoTです。IoTの向上により、小売流通業のビジネスモデルの考え方が大きく変わってきているという実感があるからです。

日本の多くの小売事業者は、デジタル化、情報活

用について進めてはいますが、中国やアメリカのいろいろな会社は、それを飛び抜けて、もっとお客様の情報を集めて、それを別の価値に繋げようという動きをどんどん加速化しています。すると、既存の小売流通企業が、これまでどおりの粗利益、グロスマージン、利益、プロフィットといったものを本当に確保できるのだろうかという懸念があります。

新しい発想の小売流通業は、グロスマージンはもう要らない、商品は無料であげます。逆に、あなたの情報をください、ということです。

極端な話ですが「林さん、あなたは豆腐が好きですね。100円の豆腐ですが、それを70円で売ります。それ以外の醤油や米も、マージンは要らない。その代わり、あなたがどういう年齢で、どういう職業で、この豆腐と醤油と米を使って何をしようとしているのか、そういう情報をください」と。

その情報を分析すると、林さんは四川料理が好きだということがわかり、「四川省に旅行に行きませんか」と旅行を売ったり、旅行に伴う保険を売ったり、いろいろなかたちで儲ける。こういうビジネスモデルになっています。そうすると、今まで店舗のためにグロスマージンで20%、30%を必要としていたビジネスモデルが、全く違ってきます。

新しいビジネスモデルを持った彼らは、もともとトラディショナルなリテーラーではありません。そういう人たちが新しい分野として入ってきて、従来の小売業者と競争します。そんな中で、いかに情報を活用するか、私たちは考えていかなければいけません。そのために経済産業省としては、情報を集める部分、情報を流通させる部分、情報を共有させる部分について標準化を進めていく、これが政府の役目ではないかと考えています。

新しい時代の中で、いかにその情報を活用して消費者のことをさらに知るか。さらには、リアル店舗にこないお客様は何をを考えているか、それを知るために、RFID、カメラ、さまざまなセンサーを使ってお客様の情報を利用する。

プライバシーの問題や、消費者の心理的な傾向、さまざまな問題がありますが、経済産業省としては、この流れを大きくするために、産業界とともに取り組んでいるところです。

10月26日(木)

セブン-イレブンの経営戦略

古屋一樹 氏

(株)セブン-イレブン・ジャパン 代表取締役社長



セブン-イレブン・ジャパンの政策

セブン-イレブンは現在、1万9800店舗、1店舗当たり1日の平均客数1054人、全国合計客数が1日当たり約2000万人で、日本では6人に1人のお客様が毎日セブン-イレブンをご利用されています。売上は、昨年度で約4兆5000億円となっています。

今、日本にはコンビニエンスが5万7000店、最近ではスーパーマーケット、ドラッグストアなどの業態がコンビニエンスと同じマーケットに競合として入ってきています。この厳しい環境で生き残るために私が社内でもいっているのは、1つは「立地」です。一番立地に店出するとともに、十分な品揃えがきちんとできる店のサイズも重要です。それから「商品」。品質が良く、絶対的においしい商品をお客様に売場を通じて提供していく。そして、お客様にご満足いただける「サービス」です。

私は、この「立地」と「商品」と「サービス」が掛け算でなければ生き残れない、お客様に支持されないということをずっといっています。1つ欠けてもお客様には認めてもらえません。

デジタル化、eコマース、確かにこうしたマーケットは拡大し、お客様の購買習慣は変化しています。ただ、生活の近くで、クオリティの高い商品をクオリティの高いサービスで提供する。このマーケットの需要は普遍的だという信念を持っています。

私たちの企業成長の歴史を物語っているのがフレッシュフードです。おにぎり、弁当、デリカテッセン、サンドイッチなど、一番よく食するものの質の向上にとことんこだわって開発してきました。現在は、フレッシュフードの構成比が42%で、これによってお客様の支持を得て売上を上げてきました。

それができる理由が専用工場です。プリマハムさん、わらべや日洋さんなどがセブン-イレブンの商品だけをつくる専用の工場をサポートしてくれています。全国に167の工場があり、専用工場比率は92%で

す。最高の設備で、最高の原材料を使い、安心・安全、おいしくて質の高い商品を提供し続けてきました。私たちは出店の際、店ではなくて、まず工場をつくり、この工場から3時間以内でフレッシュフードを運べる場所に店を展開していきます。ある程度の展開が終わったら、別の場所に工場をつくり、出店を拡大していきます。要するに、サプライチェーンを構築してから店をつくるのです。これを43年間続けてきたことが私たちの出店の歴史です。

商品確認のこだわり

私たちの会社には約30人のエグゼクティブがいますが、1カ月後に出るフレッシュフードは全部試食します。ここで合格点が出ないものはお客様に提供しません。そして、約3000人のオペレーション・フィールドカウンセラーに「昼は必ずセブン-イレブンで食べなさい。自分が食べて美味しくなかった商品は、あなたの権限で売場から下げていいです」といっています。さらに、約200名の部長以上の役職者にも「週末の土・日は、1回でいいから家族でセブン-イレブンの商品を食べ、何かあればすぐに報告を挙げてください」といっています。要するに、自分や家族が食べないものはお客様に絶対買ってもらえないのです。

お客様の価値観や変化を判断するのは難しくなっています。ですから、私は商品部に「まずマーケットがどう変化をしているのか、それに対してどういう商品を売場に手配したらいいのか。必ず売場でテストをなさい」といっています。

商品開発にあたっては、Plan、Do、Check、Actionのサイクルを回しながら、約500店から1000店規模の売場でテストをします。そしてお客様の反応、価格、味、リピート率を見て商品进行评估し、全国に拡大します。

味について厳しい消費者が多いため、私たちは売

れている商品を絶えず美味しくし続けようとしています。今、おにぎりは1店舗当たり300個、年間では約21億個を売り、ずっと販売は拡大しています。それでも米を美味しくする、炊き方を工夫してもっと美味しくする、中の具材をもっと美味しくする、パッケージをもっと見やすくするなど、この2年間で4回リニューアルをしています。

潜在需要の顕在化

私たちは43年間、商品・サービスでこういうものがあったらお客様の生活がもっと便利になるだろうという潜在需要の顕在化を求め続けています。

店が夕方6時から7時には閉店する時代に24時間営業をテストして、これはお客様に喜んでもらえると確信し、全国に拡大しました。それからおにぎりです。40年前にはおにぎりは自宅で作るのが当たり前という中で、おにぎりを売場に提案し続けました。そして銀行のATMです。今では全国に入っていますが、セブン-イレブンは20年近く前に初めて導入しました。

今はeコマースの時代です。グループでは「オムニ7」というサイトをつくっています。ネットで注文した商品が、翌日か翌々日に自宅か店舗に届き、店舗でお金も払える、状況によっては返品もできるというサービスです。また、昨年からは全店にタブレットを設置しており、お客様がタブレットでギフトを注文できるようにしました。

それからコーヒーです。美味しいコーヒーの店がありますが、セブン-イレブンで美味しいコーヒーを100円で提供できたら、もっとお客様は喜ぶのではないかと。これも2年間のテストを経て、4年前からスタートしました。今では1店平均130杯、1日当たり250万杯のコーヒーが売れています。これもすでに2回はリニューアルしています。

日本における環境の変化

今、日本における大きな変化の1つは高齢化の問題です。65歳以上の構成比は27%です。そして、働く女性が非常に増えて70%に達しました。今後もこの高齢化、働く女性はどんどん増えていきます。

セブン-イレブンは、当初は若者中心の、すぐ食べられる商品、すぐ使う商品を主とした品揃えをして

いました。ただ、前述のような状況下で、品揃えを10年前からシフトチェンジしました。それで出したのが「近くて便利」というメッセージです。要するに、若い人、高齢者、女性、男性、どういう人にも便利な品揃えに変更したのです。

その代表的な例が、グループで取り組んでいるPBのセブンプレミアムです。私たちの取り組んだPBは、食品なら味、質を第一に置く、非食品なら使いやすさ、便利さを第一に置き、それに見合う価格を設定しました。スタートしてから10年間、お客様に高い評価をいただき、昨年度は1兆1500億円の売上規模に成長しています。

セブン-イレブンの世界での戦略

次に、セブン-イレブンが進めている世界での戦略です。今、セブン-イレブンは、世界17カ国に約6万3000店の店があります。サブウェイは世界111カ国、マクドナルドは119カ国です。これを見ても、セブン-イレブンは世界に対して出店のチャンスは大きいと認識しています。

世界各地のセブン-イレブンの売上を見ると、日本と資本関係がある地域や営業サポート契約を結んで展開している地域は、売上が上がる傾向があります。2年前からシンガポール、去年から香港を手伝っていますが、売上を伸ばし続けています。まだまだ伸ばせる余地はあると考えており、これからも各国のフランチャイザーと一緒に積極的に進めていきます。

競争相手はお客様

最後に、私たちの創業以来の理念、考え方についてです。マーケットはどんどん変化します。お客様に愛されて売れる商品・サービスを提供し続けることが私たちの使命であり、成長するための要因です。

ですから、私たちの競争相手は競合ではなく、お客様なのです。お客様のライフスタイル、価値観の変化に対して絶えず合わせていくことでお客様から愛されるのです。それと基本の徹底です。時代が変わっても、感じのいいサービス、質の高い商品、この普遍的な考え方は変わりません。これからも、世界のセブン-イレブンの発展に、各国の皆様と一緒に取り組んでいきたいと考えています。

10月27日(金)

日本の小売業の現状と今後の課題

～食品スーパーマーケットを中心とした

日本の小売業の現在と未来～

川野幸夫 氏

(一社) 日本スーパーマーケット協会 会長

(株) ヤオコー 代表取締役会長



当協会は1999年に設立、食料品の売上構成比が50%以上のスーパーマーケットの通常会員と卸・メーカーなどの取引先の賛助会員により構成され、現在、加盟スーパーマーケット企業が87社、売上規模合計8兆円超です。

日本の小売業の現状

食品スーパーマーケットの状況を通して、日本の小売業の現状を見てみると2015年のデータの集計結果から次のように平均的な姿が算出できます。

- 年商: 平均1450㎡の店舗で14億5000万円
- 客単価: 1800円～2000円。
- 1日の客数: 2000～2200名
- 買い上げ点数(平均): 約10点
- 1品単価: 180～200円

日本の小売業全体としては1991年までは順調に売上を伸ばしましたが、バブル経済の崩壊により、売上は頭打ちとなりました。そのような中でも、食品スーパーマーケットは、1999年まで売上を拡大、以降も堅調に推移。飲食料品は景気に左右されず、継続的に伸びています。

一方、百貨店の売上高は1991年の12兆円をピークに、現在では6兆円台後半、最も売上が伸びているのはコンビニエンスストアで、ついに10兆円を超えました。

1991年以降、個人商店の減少、オンラインショップの台頭といった理由で、小売全体の店舗数は減少していますが、コンビニエンスストアおよび食品スーパーマーケットの店舗数は、現在もなお、増加しています。

10年後のスーパーマーケットのあり方に関する調査・研究

このような環境の中、当協会では、2015年に、10年後のスーパーマーケットのあり方を追求した「シ

ナリオ2025報告書」を発表しました。食品スーパーマーケットにおける今後の課題をいくつか説明します。

■少子・高齢化と人口減少

日本の人口は2008年をピークに減少、特に生産年齢人口といわれる15歳から64歳と、次の世代を担う14歳以下の子供が減り、65歳以上の高齢者だけが増加しています。

少子・高齢化、人口減少により、具体的にどのような変化がおきるのかを、つぎのように代表的な3つのエリアについて調べてまとめました。

大都市圏: 高齢化は進むが人口はあまり減らない。ただし高齢化による商圈縮小の影響で、大半の店舗で人口減少率以上に売上が低下し、一方で近隣人口が多い店舗ではプラスの効果が発生。

地方中核都市: 高齢化が進み、75歳以上の割合はほぼ2割。売上は5%の人口減少によりベースが低下し、さらに高齢化による商圈縮小の影響で、広域型店舗でマイナスの影響が大きく、結果、店舗の退店や統廃合が進む。

地方の小都市: 75歳以上の高齢者の割合が4人に1人ときわめて高く、人口も14%減で売上が大幅に低下。地域全体の構造変化が起き、最終的には買い物困難者の増加が見込まれる。

この少子・高齢化や人口減少の流れの中で、今後は、ロボット、AI、IoTといった情報技術など、最先端技術の活用が求められるでしょう。

■立地の適正化

人口が減る地方圏を中心に、コンパクトシティ構想が注目され、生活に必要な機能を集約した街づくりが提唱されています。一方で将来は、自動運転自動車の技術が進み、公共交通機関含めて、自動運転による移動やパーソナルモバイルなども増え、高齢

者の移動が可能な環境もできつつあります。

■サービス機能の充実

スーパーマーケットには収納代行、行政サービスなどのほか、集いの場（コミュニティ）とレストラン的機能を追求したフードコートやイートインスペースの提供など多様なサービスが求められています。また、ネットスーパーに代表されるデリバリーサービスや移動販売といった、「お届けする」という機能も求められています。

では、「シナリオ2025報告書」で想定された将来のスーパーマーケット像に、具体的どのように近づけばいいのか。協会としての重点取り組みを10項目にまとめたのが以下の「2025年に向けたスーパーマーケットの課題と役割ネクスト10」です。

- I. コンパクトシティおよび地域包括ケアシステムへの取り組み
- II. 新たなマーチャンダイジングの対応
- III. ロボットの活用に向けた調査・研究
- IV. 次世代情報システムに関する調査・研究と活用
- V. サービス機能の取り込み
- VI. 決済手段の拡大とポイント制度の調査・研究
- VII. デリバリーサービスと事業所ニーズへの取り組み
- VIII. 標準化と共同利用のさらなる推進
- IX. 海外市場開拓の研究
- X. 人事制度の研究

この中でⅢについて紹介します。

我々は、人に代わって作業をするロボットやAI（人工知能）による需要予測やビッグデータの解析など、先端技術の活用に向け、研究活動を行っています。具体的にはAIで、小売業の売上予測の基礎となる、客数予測を行いました。その結果、かなりの精度で客数予測ができることが判明いたしました。同様に商品の販売数の予測も行い、AIを活用した需要予測は非常に有効であるという結果が得られました。現在、日々の販売数が単品で多い日配食品や店内製造も行われる生鮮、そして惣菜などの発注にも活用できるシステムとして、改良を進めております。

また、特に力を入れたのが、レジ業務の効率化です。アマゾンゴーが注目され、日本でも「レジロボ」という取り組みが行われました。経済産業省で

も2025年にICタグの装着に向け、コストを含めて研究を行なっているそうですが、これが実現できれば、人件費全体の約15%を占めるレジの人件費を削減でき、生産性の向上に大きく寄与するものと思います。

業界の標準化の推進

当協会では、物流クレートの標準化に取り組んできました。普段は競争している小売の企業が集まり議論して、物流クレートを標準化し、共有化することで、全体の最適化が図られました。協会としても、物流の効率化を目指して活動のサポートを始め、2009年から実際に導入が始まり、現在では、1日当たり19万枚、年間では7000万枚近くが流通するまでになりました。

情報の分野における標準化の取り組みが、流通BMSです。これは「流通ビジネスメッセージ標準」の略で、流通事業者（メーカー、卸、小売）が統一的に利用できる電子データ交換（EDI）の標準仕様です。

この流通BMSを普及させるため、協会では共同利用型のスマクラというシステムを構築して推奨、現在では、食品スーパーマーケット各企業様の導入が進み、業界シェアは40%を占めるまでになりました。将来的には、受発注のシステムだけでなく、システムの基盤としての役割を持たせようとしています。

法律・制度改正に対する政策提言活動

業界に影響を及ぼすような法律・制度改正については、意見表明をしています。

消費税問題——税率引き上げに伴う低所得者対策には、軽減税率ではなく、給付つき税額控除制度を導入すべきで、価格表示は事業者の選択に任せるべき。
働き方改革への対応について——労働環境の改善を実現するためには、生産性を向上させることが重要。女性の活躍推進、高齢者の活用に加えて、優秀な外国人の雇用が必要と考え、制度の規制緩和を要請。
統一店休制度の創設について——労働環境の改善には、店を休むということも必要。関係者との意見交換を通じて、進めていきたいと考えている。

これからも日本スーパーマーケット協会では、業界の生産性向上と働き方改革に向けて、調査・研究に取り組んでいきたいと考えています。

10月27日(金)

お客さま起点の変革 ～真のグローバルカンパニーを目指して～

魚谷雅彦 氏

(株) 資生堂 代表取締役執行役員社長兼CEO



私は日本のコカ・コーラ社で2011年までCEOおよびCMO（チーフマーケティングオフィサー）として従事していました。その後、2013年から資生堂のマーケティング統括顧問となり、2014年に社長となりました。

私は資生堂の社長就任にあたり、140年を越える歴史と伝統を活かしつつ、資生堂を真のグローバル企業として成長させると宣言しました。資生堂のように、もともと日本で素晴らしいビジネスを行ってきた企業が、グローバルに通用する企業に転換することは思うほど容易ではなく、組織、ビジネスの進め方、社員のマインドなどを大きく変える必要がありました。今回は、我々の変革（トランスフォーメーション）についてお話しします。

「マーケティング」「イノベーション」「人」

資生堂は、1872年に福原有信が創業しました。そして資生堂の事業基盤をつくり上げた初代社長の福原信三は、このように語りました。

- 1 商品をしてすべてを語らしめよ
- 2 ものごとはすべてリッチでなければならない
- 3 ブランドは世界に通用しなければならない

また現在会社のミッションとしては、「美しい生活文化の創造」を掲げており、資生堂は単に化粧品をつくるだけの会社ではなく、お客さまに対して美をお届けし、文化を創ることを目指しています。

資生堂の事業は、化粧品が大半を占めますが、ビューティーフーズ、サロン、ヘルスケア、レストランなどを手がけており、THE GINZAではお客さまと直接接する小売業を展開しています。世界で広く読まれているファッションやビューティー業界の専門誌WWDによると、当社は化粧品業界では世界で5番目、日本では1番です。従業員は4万6000人で、

売上の50%以上は日本国外によるもので、海外事業は、国内事業より早いペースで拡大しています。国内事業も順調に推移しているものの、今後はアジア、中でも中国などにおける売上が多くを占めることになると考えます。

企業にとって「ブランド」は、非常に大切な無形の資産です。コカ・コーラの時価総額は約2000億ドルですが、世界的に有名なブランドコンサルティング会社インターブランドによるとそのブランド価値は約800億ドルと試算されており、時価総額の約半分に迫っています。つまり、戦略的なマーケティングを行い、ブランドを拡大させることが、企業価値を高めることとなるのです。ブランド価値を高めるために、私は「マーケティング」「イノベーション」「人」の3つに重点に置いています。

我々のお客さまの9割は女性であり、女性に喜んでもらうことが大事です。化粧品には大きくわけて、スキンケア、メーキャップ、フレグランスの3つのカテゴリーがあり、地域によって重要とされるアイテムも異なります。例えば中国のお客さまは、スキンケアに重点を置き、外見のみならず内面の美しさを求める傾向があります。一方、アメリカではメーキャップ、ヨーロッパではフレグランスが特に重要なアイテムで、フレグランスはその人そのものを表現するものとなっています。

このように市場ごとにお客さまが求めるものが異なることを踏まえ、2016年よりお客さまを起点とした、新しいグローバル経営体制を本格的にスタートしました。「Think global, Act local」（グローバルな視点で全社経営を考えながら、現地・現場に密着した活動を進める）の考えのもとに構築された新しい組織体制です。お客さまの購買接点タイプ別に区分した5つの美類カテゴリーと、6つの地域を掛け合わせたマトリクス型の体制により、各地域のCEOが、地域ごとに営業、財務など幅広い権限と売上・利益へ

の責任を持ちます。これにより、各地域に適したマーケティング活動や機動的な意思決定をよりスピーディーに行うことが可能となり、お客さまの購買行動や市場変化への対応力を高めています。

この体制をうまく機能させるには、権限委譲が非常に重要となります。グローバルで共通の戦略を踏まえた上で、各地域のCEOに決裁権限を付与し、各市場にあわせた戦略を大胆に進めています。

また、世界に通用する強いブランドを育成していくために、センターオブエクセレンスと呼ぶネットワーク体制を整えました。スキンケアは日本、メーキャップやデジタルは米州、フレグランスは欧州というように、各カテゴリーにおいてグローバルに影響力を持つ最先端のエリアで情報収集・戦略立案・商品開発などをリードしています。

カテゴリー別には、プレステージファースト、すなわちプレステージ領域をわれわれの強みとして育成し、グローバルで最優先に取り組んでいます。一方アジアでは、拡大する中間層の市場特性に合わせ、パーソナルケアを含むマスカテゴリーのブランド育成を強化しています。中国を含むアジアでは、高品質なメイド・イン・ジャパン製品に大きな価値を見出すお客さまが増加傾向にあり、日本で成功しているスキンケアのエリクシールや専科、日焼け止めのアネッサなどが非常に受け入れられています。

このようにお客さま起点のマーケティングを強化するために、2015年から3ヵ年累計で1000億円超のマーケティングコストを増加させています。売上成長を加速するため、投資ブランドの選択と集中を行いマーケティング投資の質を高めています。特に店頭の整備やサンプル、広告宣伝など、お客さまに直接届くマーケティング投資を強化しています。

一方で、研究開発においては、革新的な製品開発を実現するための基礎・基盤研究を強化するために、新たな研究拠点として、グローバルイノベーションセンター（以下GIC）を横浜みなとみらい地区に建設しています。400億円を投資し、化粧品の研究所としては世界最大級となります。ここは世界で展開する各地域の研究開発拠点のハブとしての機能を担い、アメリカ、フランス、シンガポール、中国の拠点と連携して、お客さまにより密着した価値創造を推進します。

サプライチェーンについては、約900億円を投資し大阪と栃木に新たな生産拠点を建設します。スキンケア化粧品のマザー工場として、国内外のニーズに的確に応える高品質なスキンケア化粧品の生産・供給体制を強化します。最新の技術を導入し、AIやロボットを活用して効率性の高いものづくりをリードしていく予定です。

最後に、最も重要な経営資源である「人」についてです。変革を実現するのは人であり、強い組織を作るにはダイバーシティの推進が鍵となります。社員の8割を占める女性が活躍しやすいように、環境整備や組織風土づくりに取り組んでいます。日本の政府目標は「2020年までに企業の管理職の3割を女性にする」ですが、資生堂では2017年1月にその目標を達成しており、2020年には4割を目指しています。しかしダイバーシティの推進は、単に性別のみならず、国籍、職務経験、宗教、障がい、年齢、価値観など多岐にわたって考慮すべきです。社員1人ひとりがお互いを尊重し、多様なアイデアを共有し討議することが、イノベーションのもととなります。

強い組織を実現するには、東京本社の変革が非常に重要です。東京本社で海外経験を持っていない社員が、多様なバックグラウンドを持つ社員と共に働くグローバルな企業に転換するには、共通のグローバルバリューを築くことが重要で、2018年10月より社内公用語を英語とすることを決定しました。社員には世界中のカウンターパートを相手に、自分の言葉で意思疎通ができるようになってもらいたいと願っており、人材育成の一環として英語教育をサポートしています。

2017年上期の売上は過去最高を記録し、時価総額は3年前の6000億円から1兆8000億円にまで成長しました。我々は資生堂を真のグローバル企業に転換させるべく努力をしていますが、道のりはまだ始まったばかりだと考えています。今後とも皆さまのご支援、ご協力をお願いいたします。

10月27日(金)

イオンが考える 小売業が果たすべき役割

岡崎双一 氏

イオン(株)執行役 GMS事業担当



マレーシアは、マレー系、中華系、インド系など、多様な文化、民族が交わり発展を遂げてきました。まさにアジアパシフィックの象徴的都市です。また、イオンが初めて海外進出を果たした土地です。環境社会貢献活動として行っている植樹活動もマレーシアの「マラッカストア」からスタートし、これまで世界11カ国、約1100万本の植樹を行ってきました。

イオンの歩みと基本理念

イオンは1758年に呉服屋として創業し、現在では小売業に加え、金融事業、ディベロッパー事業、エンターテインメントをはじめとするサービス事業など、多様な事業をアジア13カ国、約2万拠点で展開しています。昨年度の営業収益は約8.2兆円、従業員数は52万人です。アジア地域でナンバー1、世界14位の小売企業グループとなりました。

イオンは、小売業とは「平和産業」「人間産業」「地域産業」であると考えています。小売業が平和産業であるとの信念に至ったのは、第2次世界大戦終戦時の経験によるものです。1945年8月に終戦を迎えたとき、イオンの前身である岡田屋は戦災で店舗を失い、事業継続が危ぶまれる状況でした。何とか営業再開にこぎつけ、長い戦争ですべてを失い疲れ切っていた地域の人々を勇気づけるために、大売り出しを企画し大々的なチラシを打ちました。

大売り出しの朝、焼け野原の中に多くのお客さまが集まり店の前に長い列ができていました。お客さまは、戦時中の統制経済から解放され、自由に買い物ができる喜びを感じ、戦争の終わりを実感することができました。この経験から、小売業は平和だからこそ成り立つ産業であり、地域社会の平和に貢献し続けなければならないと信じるようになりました。

また、小売業は人間を尊重し、人間の持つ可能性を信じ、絆・つながりを重視する産業であり、とりわけ従業員が最大の資産です。

東日本大震災では、従業員も被災しましたが、地域のお客さまのため自主的に判断し即座に店舗再開にこぎ着けてくれました。こうした従業員の対応を誇らしく感じ、小売業にとって人の力はなくてはならないと、改めて確信しました。震災後、臨時に売場を開いたとき、自治体に商品を届けたときなどに見たお客さまの笑顔によって、小売業は地域産業であるとの原点を見つめ直すことができました。

小売業とは、地域の人々に求められ、地域で信頼されなければならない、そして地域があってこそ初めて発展できると思います。平和産業、人間産業、地域産業であるというのはこういったことです。

お客さま第一

創業以来「お客さま第一」を貫き、正直さこそが商売の発展につながると考えています。お客さま第一とは、すなわち消費者を守ることです。

1962年3月15日、ジョン・F.ケネディ大統領は「消費者権利の保護に関する特別教書」で「安全への権利」「情報を与えられる権利」「選択をする権利」「聞いてもらえる権利」の4つを「消費者の権利」として提起し、政府の責任で進めていくと述べました。それ以降、アメリカにおける消費者政策は大きく前進していきました。国際的な消費者組織であるコンシューマーズ・インターナショナルも、1970年代から消費者の権利を提唱し、世界各国において消費者を守る動きが加速していきました。

日本では、1960年代から消費者保護基本法はありましたが、この法律には「消費者の権利」という文言が入っておらず、消費者を守るという点では不十分でした。2004年により消費者基本法が成立しましたが、現在でも日本における消費者権利の保護は不十分と考えています。

そのためイオンでは、消費者の立場に立った5つのこだわりを持って「トップバリュ」の商品開発を続

けています。1つ目はお客様の声を商品開発に生かす、2つ目は安全と環境に配慮した商品を提供する、3つ目は必要な情報をわかりやすく表示する、4つ目はお買い得価格で提供する、5つ目はお客様にご満足していただく、です。

お客様第一であり続けるためには、絶えず革新し続けなければなりません。これは、イオングループのすべての企業が使命として持っており、その一端をイオンモールビジネスで紹介します。

小売発のモールビジネスの意義

イオンは、1969年に国内でいち早くモールビジネスを開始しました。

1950年当時日本の都市部人口は2800万人でしたが、70年には5600万人まで急激に増加しました。人々の所得は増え、自動車の登録台数は1950年の10万台から、70年には1000万台を超えました。このような環境変化の中で、お客様は買い物に車で行くことの便利さを望むようになりました。

しかし、当時の小売業、特に百貨店や大型小売店の多くは大都市中心部や駅前立地で、建物は多層階で1フロアが小さく、駐車場も少ない店舗がほとんどでした。そこでイオンは、お客様の便利さを追求するために、ダイレクトパーキング、2層または3層で大型でゆったりとしたシングル・トラフィック・モールというフォーマットの確立に徹底的にこだわってショッピングセンターを開発しました。

お客様の便利さを徹底的に追求するという基本的な考え方は、海外展開においても全く同じであり、地域の特性に合わせて徹底的にローカライゼーションを進めています。

マレーシアから始まった海外展開

1984年、イオンが初の海外展開を行ったマレーシアでも、中産階級の増加、車社会の到来を見据え、郊外型ショッピングセンターを積極的に展開しています。イオンが進出した当時、マレーシアの自動車登録台数は年間約10万台でしたが、2016年には約60万台へと増加しました。また、クランバレー地域における年間所得1万ドル以上の中産階級も、ここ10年で2.5倍の200万世帯にまで大きく増加しました。

こうしたことから、イオンは郊外型のショッピ

ングセンターを増やし、売上高約1800億円、店舗数70店舗とマレーシア第2位の小売業となるまで成長し、イオンのアジア展開の重要拠点となっています。イオンのモールは現在、ASEANでは中国、ベトナム、カンボジア、インドネシアの5カ国で52モールを展開しています。しかし、お客様の变化は非常に激しく、お客様第一を貫くには、基本を徹底するとともに常に革新を続けていかなければなりません。

これからのショッピングセンターにとって最も重要なことは、デジタル化と体験です。「eコマースが押し寄せ、リアル店舗の売上を奪う」という言い方をしますが、それは違うと思います。eコマースも小売業です。だから私どもはリアル店舗のレベルを上げ、来店の楽しさを求め、デジタル化を極め、eコマースに積極的に取り組みます。

モールをつくる材料は鉄骨やセメントでしたが、今使う材料はデジタルです。それを魅力的なものにするのがソフトで、IoT、AI、VRでモールができる時代です。さらに、高齢者のことを考えると自動運転への対応も必要と考えています。9月にオープンした「ジャカルタガーデンシティ」は「物販」から「サービス」、「モノ」から「コト」へという消費者の変化を捉え、ショッピングだけでなく新しい体験・空間を提供するエンターテインメントモールになっています。

さらに成長するアジアパシフィック地域

アジアパシフィック地域は、19世紀半ばまで世界のGDPの約60%を占める経済先進地域でした。そして今、国力の基盤となる若年層の比率が高く、中産階級が年々増加するアジアパシフィック地域は近い将来、地球上で最も経済が発展し、最も豊かな地域の1つとなるでしょう。

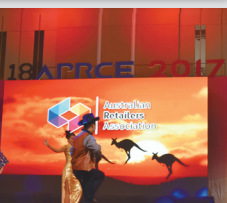
私たちは、かつてない成長機会を目の前にしています。小売業は、消費者の日々の暮らしを豊かにするという使命を持ち、立場の弱い消費者の権利を代弁していかなければなりません。小売業がもっと頑張ることで、人々が豊かになり、地域がもっと良くなり、経済の発展につながっていきます。

アジアパシフィックのすべての小売業者が、この地域のさらなる発展のために、いっそうお客様第一のために取り組み、ともに発展していきたいと願っています。



ガラディナー

最終日のガラディナーでは、マレーシア民族音楽やペインティングのサービスブースが
 出展され、会場ではFAPRA各国をイメージしたダンスなどが賑やかに繰り広げられた。



マレーシアのウィリアム・チェン会長の挨拶。



フィリピンのフォルモン会長（左）と、トルコのナネ会長（右）。



次の大会開催国となる中国のミン会長の挨拶。



開催国引き継ぎ



次の大会開催国の中国へと引き継がれた。



パーティ会場前の廊下にはマレーシアの民族音楽やボディペインティング、福文字書きのブースが並び、参加者はペインティングなどのサービスを楽しんだ。



大会TOPICS

大会会場は、大きな公園が前面に広がり、その背後にマレーシアの発展を象徴する高層ビルが建ち並ぶという最高の環境の中にある。



会場のマスコット。



会場内のエレベーターに貼られた大会の案内。



会場前に広がる公園。



ランチ後、午後の講演前に参加者が一体となる全員参加のパフォーマンス。



会場建物は右翼約60メートル、左翼80メートルの横に長く広いつくりになっている。



講演者を紹介した案内板。



記者会見



開会式のあとは、ハムザ国内取引・消費者大臣を囲んだ記者会見が行われた。



HOD会議



FAPRA参加各国の代表によるHOD会議（代表者会議）は、27日の朝7時半から行われた。



FAPRA賞

今大会から大賞が「CSR賞」となり、新たに革新的小売賞などが加わった。CSR賞はイオンマレーシアが受賞。

大賞「CSR賞」	イオンマレーシア
マーケティング賞	ラマヤナ（インドネシア）、GSリテイル（韓国）、ペンショップ（フィリピン）
グリーン賞	ワンダC.M.グループ（中国）、ソゴウ百貨店（台湾）
カスタマーサービス賞	香港エレクトリック（香港）、ユニクロ（マレーシア）、ヴァッコ（トルコ）、VHC J.C.（ベトナム）
革新的小売賞	DFSベンチャー（シンガポール）、サナピリア・パブリック（タイ）



CSR賞を受賞したイオンマレーシアの鷲澤社長（中央）



各賞を受賞した方々

展示会 展示会には、イオンマレーシアやマレーシアの大手百貨店パークソンをはじめとして、小売、飲食、IT、金融、メーカーなど、さまざまなブースが並んだ。



①展示会の開会の電光スイッチを入れるFAPRA役員たち。②展示会ブースにも賞が贈られた。③④⑤展示会場を見て回る各国の参加者。

