

第19回 アジア太平洋小売業者大会 重慶大会 報告号

会 期 2019年9月5日(木)～7日(土)

会 場 重慶悦来国際会議場

テーマ 新しい小売、新しい消費、新しい潮流 ～連携と共有



日本小売業協会

協 賛

FUJITSU

Coca-Cola

東芝テック

NISSIN

日清食品

Panasonic

ORACLE®

Deloitte.
デロイトトーマツ



power
to
innovation

FUJITSU

あくなき挑戦。革新への力。

戦略性、スピード、判断力が必要とされる
アメリカンフットボール。

富士通フロンティアーズは、要求される能力を高いレベルで実現し、
勝利に向けてあくなき挑戦を続けています。
目指すビジョンに向かって挑み続ける、その姿勢こそ
富士通グループのDNAです。

富士通グループは、常に変革に挑戦し、快適で安心できる
ネットワーク社会づくりと人にやさしい豊かな社会の実現をめざします。

shaping tomorrow with you

富士通コンタクトライン（総合窓口）0120-933-200
（土・日・祝日・当社指定の休業日を除く 9:00-17:30）



19th Asia-Pacific Retailers Convention & Exhibition

第19回アジア太平洋小売業者大会—重慶—

大会概要

開催期間	2019年9月5日(木)～7日(土)
開催会場	重慶悦来国際会議場(中国・重慶) (Chongqing Yuelai International Convention Center)
テーマ	「新しい小売、新しい消費、新しい潮流～連携と共有～」
主 催	アジア太平洋小売業協会連合会(FAPRA) 中国商業連合会(China General Chamber of Commerce)
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、ベトナム、ミャンマー、キルギス、フィジー、スリランカ)、FAPRA以外の参加国(スペイン、フランス、スイス、ドイツ、米国)
展示会	重慶悦来国際展示場

ご挨拶

本年9月5日から7日にかけて、中国・重慶市にて開催された「第19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7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、また、遠い地にもかかわらず480名の方々にご参加いただくとともに、7社の企業にご協賛いただき、心より御礼申し上げます。

また、今大会は日本からの参加を含め、アジア太平洋地域を中心に全体で3900名の参加があり、成功裏に終えることができたこと、主催者である中国商業連合会からは謝意をいただいております。

参加者の方々も、大会の各講演はもとより、中国のリテールとITの進化や消費者の動向を目の当たりにして、アジア地域の消費経済の高揚を肌で感じる事ができたと思います。

次回第20回大会は、2021年10月初旬にインドネシア・バリ島で開催される予定です。ぜひ次回大会も、成功に導くよう皆様のご協力をお願いいたします。

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

日本小売業協会
会長 野本弘文



開会式では、FAPRA代表が並んで、大会の成功を祈念。

大会スケジュール

9月	時間	プログラム	場所	日本人スピーカー
5日 (木)	9:00~17:30	展示会&ビジネストーク	CQEXPO	
	19:00~20:30	ウェルカムディナー	国際会議場グランドボールルーム	
6日 (金)	9:00~16:30	展示会&ビジネストーク	CQEXPO	
	9:00~12:00	オープニングセレモニー 全体会議 1	国際会議場 グランドボールルーム	『『共生社会における貢献型スモールビジネス』 のチェーン化』(12ページ参照) 小濱裕正 氏 日本チェーンストア協会会長 (株)カスミ取締役会長
	12:00~13:30	昼食	国際会議場フロント&バックホワイエ	
	13:30~17:30	全体会議 2 「中国の小売業の発展」ほか	国際会議場 グランドボールルーム	
	13:30~17:00	分科会 「小売マネジメントイノベーション(1)」	国際会議場ファビュラス ファンクションルームB&C	「三越伊勢丹グループの目指す姿 マatchingブ ラットフォーマーを目指して」(14ページ参照) 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 「データ社会におけるスマートな小売業を目指 して」(16ページ参照) 伊藤政道 氏 経済産業省 商務・サービスグループ 消費・流通政策課長
	13:45~17:00	「中国の商業用不動産の開発イノ ベーション」	国際会議場フェリシティ ファンクションルーム	
	19:00~21:00	日本小売業協会主催 歓迎懇親パーティ	リージェントホテル重慶 ボールルーム	
7日 (土)	9:00~17:30	展示会&ビジネストーク	CQEXPO	
	9:00~11:20	「カンントリーレポート」	国際会議場フィエスタ ファンクションルームA	野本弘文 日本小売業協会会長(11ページ参照)
	9:00~12:00	分科会 「テクノロジーが小売業界の変革 とアップグレードをリード(1)」	国際会議場フェリシティ ファンクションルーム	「中国と日本におけるイトーヨーカ堂の企業理念と 経営戦略」(18ページ参照) 三枝富博 氏 (株)イトーヨーカ堂代表取締役社長
	9:00~12:00	分科会 「サプライチェーンと商業用物流 マネジメント」	国際会議場フィエスタ ファンクションルームB	「小売業の成長戦略を支えるロジスティクス経 営利益支援」(20ページ参照) 和佐見 勝 氏 (株)丸和運輸機関代表取締役社長
	9:00~12:00	分科会 「中国の循環産業の政策解釈と情 報公開」	国際会議場 グランドボールルームA	
	9:00~12:00	分科会 「小売業の統合開発」	ファビュラス ファンクションルームA	
	9:00~12:10	分科会 「小売マネジメントイノベーション(2)」	ファビュラス ファンクションルームB&C	「持続的に成長し続ける企業グループを目指して」 (22ページ参照) 吉田昭夫 氏 イオン(株)代表執行役副社長 イオンモール(株)代表取締役社長
	12:00~13:30	昼食	国際会議場フロント&バックホワイエ	
	13:30~17:00	分科会 「小売業のフレッシュビジネス」	ファビュラス ファンクションルームB&C	「農産物の生産者と消費者をつなぐ双方向コミュニ ケーションツールについて」(24ページ参照) 大堀左千夫 氏 (株)東急ストア 専務執行役員 営業本部長
	13:30~17:00	分科会 「小売業の自社ブランド開発」	フィエスタ ファンクションルームB	
	13:30~17:00	商業用決済フォーラム 「中国商業プリペイドカードサミット」	フィエスタ ファンクションルームA	
	13:30~17:00	分科会 「テクノロジーが小売業界の変革 とアップグレードをリード(2)」	フェリシティ ファンクションルーム	
	18:30~21:00	閉会式・ガラディナー	国際会議場グランドボールルーム	

ウェルカムディナー

9月5日夜、国際会議場グランドボールルームにて、ウェルカムディナーが開かれた①。ディナーは中国商業連合会副会長の王氏②の挨拶で始まり、続いて重慶市人民政府副事務局長の挨拶が行われた③。



開会式

9月6日9時からオープニングセレモニーが行われ ①、第12期全国人民代表大会常務委員会副委員長陳昌智氏 ②、重慶市人民代表大会常務委員会副主任沈金強氏 ③、中国商業連合会会長姜明氏 ④、FAPRA会長タン・スリ・ウィリアム・チェン氏 ⑤ の挨拶が行われた。開会式前の控え室にて ⑥⑦。



HOD会議

9月7日、午後2時半から行われたHOD会議には14カ国・地域の小売業界代表が集まり、今後のFAPRA運営等について議論された。今次会議で、スリランカの加盟が承認された。



日本人スピーカー

小濱裕正 氏 日本チェーンストア協会 会長／株式会社カスミ 取締役会長



杉江俊彦 氏 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役社長執行役員／株式会社三越伊勢丹 代表取締役社長執行役員



伊藤政道 氏 経済産業省 商務・サービスグループ 消費・流通政策課長



三枝富博 氏 株式会社イトーヨーカ堂 代表取締役社長



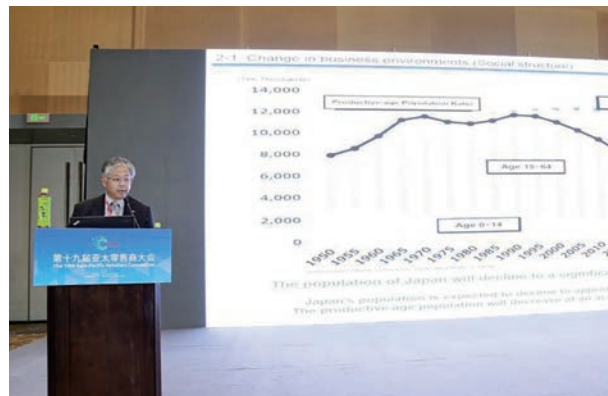
和佐見 勝 氏 株式会社丸和運輸機関 代表取締役社長



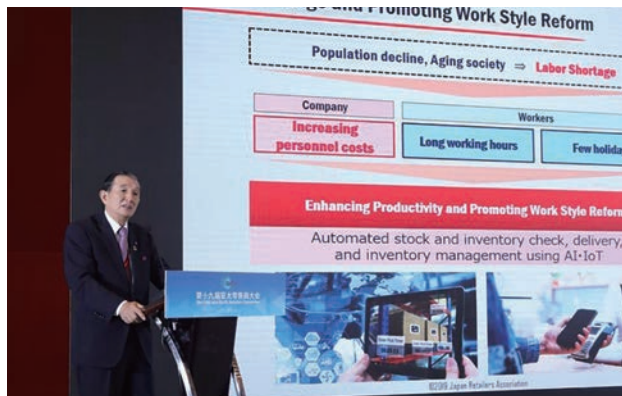
吉田昭夫 氏 イオン株式会社 代表執行役副社長／イオンモール株式会社 代表取締役社長



大堀左千夫 氏 株式会社東急ストア 専務執行役員 営業本部長



野本弘文 日本小売業協会 会長



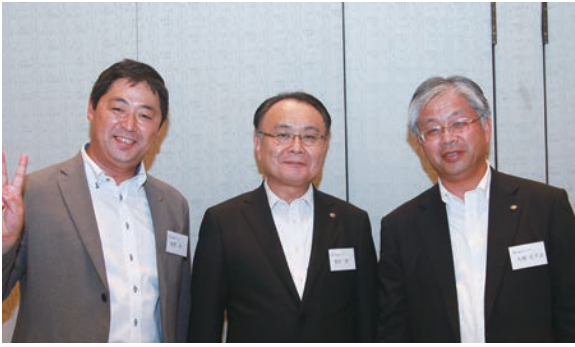
日本小売業協会主催歓迎懇親パーティー

日本小売業協会主催の歓迎懇親パーティーが、9月6日にリージェントホテル重慶ボールルームで行われ、450名が参加した。



歓迎懇親パーティーのオープニングで挨拶する日本小売業協会野本弘文会長（①）。日本国駐重慶総領事渡邊信之氏（②）、重慶日本商工クラブ会長原和生氏（③）からのご来賓挨拶。中国商業連合会会長姜明氏（④）による乾杯。









9月7日(土)

COUNTRY REPORT

野本弘文 氏

日本小売業協会 会長



日本の小売業は、2018年の売上高が144兆9650億円とGDPの26.3%を占め、前年比で1.7%の増加となりました。全体的には、前年と比べて伸びが鈍化しましたが、個人消費の増加で小幅な伸びに繋がったものと思われます。近年の動向としては、Eコマースが2015年にスーパーマーケットの売上を超えて以来、引き続き売上を飛躍的に伸ばしており、2018年度は売上高約18兆円、伸び率は8.96%となりました。

同様に好調なのがドラッグストア業界です。最近では医薬品・日用品だけに留まらず、生鮮食品も扱うなどスーパーマーケット業態の領域まで進出し、業際がなくなってきました。他に、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、家電専門店が前年より売上を増やしています。

反面、百貨店、ホームセンターは2017年、18年と2年連続で売上が減少しました。特に小売の中心であった百貨店は厳しい状態が続いています。併せて小売業界の再編成が加速化し、プレーヤーの多様化による大規模な流通再編が業態を超えて起きています。

また、2018年の訪日外国人数は3000万人を超え、小売業界にもプラス効果をもたらしています。

次に、日本の小売業が抱える課題についてです。

最大の課題は「人口減少・高齢化」であり、日本は課題先進国です。人口減少は、消費の減少に直結します。また、単身世帯が増加し、消費行動に大きな変化をもたらしています。

この問題解決に大きな役割を果たすのが、「宅配網の充実」です。日本は1970年代から宅配における高度な流通網を確立し、現在は国土全域にわたるきめ細かいサービスを展開し、2時間ごとの配達時間指定、即日配達、荷物の追跡サービスなどが進んでいます。最近では、スーパーマーケットも宅配を始めたり、24時間受け取れる宅配ロッカーや玄関先に置く「置き配」もスタートしています。また、単身世帯向けの商品開発も進んでいます。

医療技術の進歩と共に、平均寿命、

健康寿命が延び、消費者の健康志向が高まっており、人口のボリュームゾーンであるシニア層が満足する、新たな商品やサービスをいかに提供するかがカギを握っています。

さらに、人口減少に伴う労働力不足は、人材確保のための賃金上昇が全体の人件費の増加を招き、各業界の収益に大きく影響しています。「長時間労働」「休日が少ない」「低賃金」といった労働環境のイメージを払拭し、「働き方改革関連法」をもとに、生産性向上、働き方改革を進めていく必要があります。

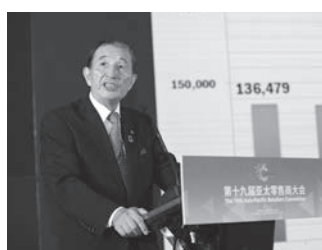
人手不足の対策としては、まず省人化があります。機械化、AI・IOT等を駆使した、人に代わった店舗のオペレーション、欠品・在庫認識、納品自動化、自動棚卸等の無人スマート化などを進めています。

また、女性、シニア、外国人の雇用促進があげられます。女性就業者数は3000万人を突破し、就業率が約45%と主要先進国に近づいてきました。さらに、店頭立つシニアの増加、外国人労働者の活躍が進んでいます。

次の課題は、小売業における業態間の縦割りを改善し、イノベーションを起こすことです。百貨店、スーパーなどの業態を守るだけでは発展性はありません。「業際」がなくなっている現在、さまざまな業種や企業の持つ「得意分野」を組み合わせることにより、今までにない新しい商品やサービスを生み出すことが必要です。

このように、日本の小売業には、地道に解決していくべき課題が存在していますが、新たな時代に対応した小売業の創出に向けて、チャレンジしてまいります。小売業は、お客様に満足していただける商品やサービスを通じて、「豊かさ」を提供します。そして、「豊かさ」は、人々の「幸せ」や社会の「平和」につながっていきます。

海外からのお客様に日本のおもてなしを体験いただき、日本のファンになっていただくよう、日本の小売業が一丸となって取り組んでいきます。



9月6日(金)

「共生社会における 貢献型スモールビジネス」のチェーン化

小濱裕正 氏

日本チェーンストア協会 会長
株式会社カスミ 取締役会長



本日は「共生社会」がテーマですが、共生社会とは「人々が互いに支え合い、誰もが生き生きとした人生を送ることのできる社会」のことです。

かつて日本には、地域・家庭・職場などの場面に於いて、支え合いの機能が存在していました。しかし、高齢化や人口減少が進み、支え合いの基盤が弱まっているのが現代です。そうした中で打ち出されたのが、「共生社会」という考え方です。公的なサービスだけに頼るのではなく、地域に暮らす生活者、行政、企業が協働で課題を解決する力を再構築しようというものです。

そこで、カスミの事例を交えながら、「共生社会を目指す貢献型スモールビジネスのチェーン化」について紹介します。

カスミは、持続可能な企業経営を目指し、3つの経営課題に取り組んでいます。1つは共生社会の実現。2つ目にデジタル社会への対応。3つ目に産業や雇用づくりを目的とした地域社会への投資です。

スーパーマーケットの新たな役割

まず、日本の人口構造の変化ですが、国立社会保障・人口問題研究所が2018年に発表した「日本の地域別将来推計人口」では、2030～35年に、すべての都道府県で人口が減少するという予想が発表されました。総人口が減り、高齢化はますます進みます。

「人口減少と高齢社会」で、どんな消費の変化が起きるのでしょうか。日本人全体の食べる量は、今後10年間で2.5兆円減少するといわれています。地域社会では「買い物難民」「食生活における栄養バランスの悪化」「地域コミュニティの崩壊」など、社会的課題が深刻になります。

食品スーパーは相対的な需要も減少しています。食品の調達手段は多様化しており、昔のように食品スーパーで買いたいという動機づけが希薄になっています。

そこで、スーパーマーケットの社会的使命について考えてみたいと思います。

カスミでは2018年、筑波大学のキャンパス内に店舗をオープンしました。この店舗では、完全キャッシュレス化やSNSを使ったお客様との対話など、さまざまな実験をしています。もはやスーパーマーケットは買い物をするだけの場所ではありません。これからのスーパーマーケットは、地域コミュニティの核として、生活者のあらゆるニーズに応える「体験」や「交流」を提供できる場所であるべきです。

米国発祥のチェーンストア理論を取り込んだ日本のスーパーマーケットは、効率性や品揃えの豊富さで消費者の心をつかみ発展してきました。しかし、人口減少と高齢化という社会構造の変化の中、スーパーマーケットは衰退しつつある地域社会のサービス機能を担う存在に変わりつつあります。

こうした視点から、カスミは4つの類型で「小売機能とサービス機能を併せ持つ全セグメント&全方位戦略」に、ネットとリアルの両面から取り組み、共生社会に貢献するスモールビジネスのチェーン化に挑戦しています。

1つ目は「コンビニとスーパーが融合した新業態」の開発です。人口減少と高齢化によって、スーパーマーケットは小商圏化対応が必要になります。そこでカスミはファミリーマートと提携し、コンビニの便利さと生鮮・惣菜が充実するカスミの強みを融合した「ファミリーマートプラスカスミ」という新業態を2014年に開発しました。

2つ目は「移動スーパー」です。全国に700万人いる「買い物難民」に向け、カスミは現在4市、144カ所で「移動スーパー」で、生鮮食品や弁当、菓子など400品目の商品をお届けしています。また、移動スーパーの営業場所に、カスミの管理栄養士が出向き食育教室を開催。家に閉じこもりがちな高齢者に外出の機会を提供しながら、食生活改善やコミュニティ

づくりに取り組んでいます。

3つ目は「Wインカム型ネット宅配サービス」です。働く女性や子育て世代向けには、ネットスーパーや買い物代行サービスを提供しています。不在のときには指定の場所まで届けるサービスや、ペットボトル、食品トレイ、空き缶などのリサイクル可能資材の回収サービスも行っています。

4つ目は「来店型体験交流サービス」です。

カスミは店舗を単に買い物をするだけの場所ではなく、地域コミュニティの拠点と考え、体験交流サービスを提供しています。「クッキングスタジオ」は店内に常設の料理教室。「クッキング・コミュニケーション」では調理実演を交え、毎日の献立づくりに役立つメニューを提案します。「ヘルスサポート」では、骨の健康度や脳年齢、血圧などの測定結果をもとに、管理栄養士が食生活の提案や健康アドバイスを行っています。

今の日本は、アジア各国の将来の姿

いま日本の小売業が直面している課題は、やがてアジア各国の小売業も必ず直面する課題です。

アジア開発銀行が2011年に発表した「アジア2050」によると、中国やインドが順調に成長を続けた場合、2050年には世界総生産に占めるアジアの割合は、現在の27%から51%まで拡大。また、アジアの1人当たりGDPは現在の6倍にあたる約4万ドルに達し、世界平均（3.7万ドル）を上回ります。さらにアジアで新たに30億人が富裕層になり、世界経済の中心がアジアになると予測しています。

一方で少子・高齢化が進み、2035年には高齢社会を迎えることが予想されています。

特徴的なのは、アジアは早いペースで高齢化が進む点にあります。高齢化社会から高齢社会になるまでの期間は、フランス115年、英国47年、日本24年。これに対し、シンガポール17年、韓国18年など、早いスピードで高齢化が進む予測です。アジアは成長の一方で、社会保障制度を整備し、高齢化に備えることが課題となるでしょう。

高齢化や人口減少はアジア共通の課題です。克服のためには、この分野に多くの経験を持つ日本が、アジアとの支援協力体制を強化していくことが重要と考えます。

最近、企業の社会的責任のあり方として、新たにCSV（Creating Shared Value）という概念が広がっています。CSVと



は、世の中の社会的課題に目を向け、それを本業で解決することで企業が事業機会を生み出し、自社の成長につなげていこうという考え方です。企業が社会的課題の解決に動く機運が、世界的に高まっているのです。しかし、企業には「アイデアがあっても事業化に至らない」という悩みがあるのも事実です。

その悩みを解決するための糸口は何かというと、多様なステークホルダーとの協業です。企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造する「オープンイノベーション」が重要です。企業と大学と行政が、社会的課題と民間事業のギャップを埋めるビジネスモデルと一緒に構築するイメージです。

例えばカスミは、移動スーパーの事業化にあたり、カスミ単体では行わず、行政や地域社会と協業しビジネスモデルを構築することで継続的な運営を実現しています。

CSVを実践するには、まず現場の人たちそれぞれが、どんな社会的課題が起きていて、それに対して自分たちはどんな解決ができるのかを考えるのがよいと思います。

これからの企業に求められるのは「絶対価値創造の共感性づくり」です。あの企業は、真剣に生活者や地域のためにやってくれていると共感してもらえ、価値を持たない限り、一過性のお客様を追いつけることになります。

100年続く企業の条件とは、社会的使命、社会的機能、社会的信用、社会的責任、そして社会的貢献によるコーポレートブランドの価値創造です。企業も生きものとしての価値を高め、生き栄えるには不断の変化を先取りし、お客様との新しい関係を築いていくことが大切なのです。企業に求められるのは、社会の変化の中に新しい可能性を読み取る力です。

「Tomorrow is not on today's extension——明日は今日の延長線上にはない」。この言葉で締めくくりたいと思います。

三越伊勢丹グループの目指す姿

9月6日(金) マatchingプラットフォームを目指して

杉江俊彦 氏

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役社長執行役員 (CEO)
株式会社三越伊勢丹 代表取締役社長執行役員



マッチングプラットフォームとは

デジタルが発達した現代では、お客さまは店舗とオンラインを自由に使い分け、事前にたくさんの情報を収集しながらお買物をされるようになりました。それはつまり、デジタル環境に店舗や商品の情報がなければ、お客さまのお買物の候補として、その選択肢にもならない。そういう時代が訪れたということです。当社はその環境づくりに対応すべく、店舗とオンラインそれぞれをお客さまが自由に使い分け、情報を取得できる環境を整えている最中です。

オンラインを活用しながらお客さまにご来店いただくための情報提供と購買環境を整え、当社の強み

である店舗を最大限に活かした“マッチングプラットフォーム”となるべく、現在計画を進めております。

マッチングプラットフォームに向けた取り組み事例

お客さまは店頭でもオンラインでも、お客さまの望む形でサービスや情報がいつでも入手できることを望んでおり、我々はその環境を充実させていくことが重要だと考えています。

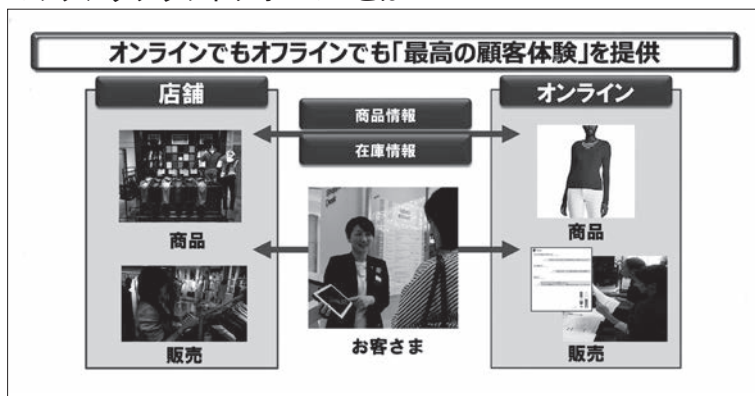
そのために、店頭にある大量の商品をオンライン上に掲載するだけではなく、お取引先のウェブ上の商品情報や在庫情報とも連携し、お客さまが欲しいと思ったときに、商品を購入できる仕組みの構築を始めています。また、その情報更新を迅速にし、ウェブサイトがないお取引先の情報も掲載できるよう、当社で写真撮影から商品情報掲載までできる自社スタジオを設置し、商品をしつかりとお客さまに見ていただける環境構築を進めております。

それだけではなく、店頭では、接客でデジタルを活用することに取り組んでおります。

例えば、新宿店の婦人靴では最新の3D計測機を導入いたしました。その機械で計測した情報をもとに、お客さまの足にあった靴をご提案できるだけでなく、その足型の情報をもとに、オンラインでも適合率の高い商品を購入できるアプリケーションを開発いたしました。

また、新宿のアイウェアショップでは、店頭にはない商品も、タブレット搭載のカメラとアプリケーションを連携させることでデジタル上で試着できるようにしました。

図表1 マatchingプラットフォームに向けた取り組み
マッチングプラットフォームとは



図表2 マatchingプラットフォームに向けた取り組み
デジタルを活用したCRM戦略





スペースや営業時間の限られた店舗以外でも、お客さまのお買い物のお役に立てる環境づくりを、今後も進めてまいります。

デジタルを活用したCRM戦略

お客さまにオンラインでもよりご満足いただくためには、アプリケーションをユーザーインターフェイスとしてご利用いただき、オンライン上でIDを取得してもらう必要があります。

日本では、「三越伊勢丹アプリ」というアプリケーションを立ち上げております。

そのアプリケーションから、お客さまの興味のある情報を発信できるだけではなく、店舗のラウンジ利用が可能になったり、各商品カテゴリーのスペシャリストがお客さまのお買物をお手伝いするサービスを受けられたり、パーソナルな接客と顧客の情報収集を可能にしております。

また中国では、ポイントカードをデジタルに切り替えることでID化を行っています。

そうすることで、入会時の情報入力 of 簡素化やポイント等の確認をスムーズにできるようにし、お客さまの手間を削減しております。

次に向けた取り組みとして

今後、お客さまにご満足いただくには、お客さまの購買行動情報を収集し、AIを活用することで、お客さまのニーズ合うモノやコトを提案していくことが必要と考えております。

その足掛かりとして「DROBE」というサービスをスタートいたしました。このサービスは、お客さまと販売員が実際にチャットで会話をし、お客さまが気にいられた商品をご自宅にお届けするサービスです。このお客さまとのチャットから得られる情報を蓄積し、AIでもパーソナルな会話と接客が実現できることを、目指していきます。

また、一部の海外店舗では店舗内のカメラを使用し、お客さまの行動情報の蓄積を行ってまいります。そして、その情報を今後の店舗づくりに活用できるようにしていきたいと考えております。

IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店」

今後の小売業は、お客さま自身が、リアルとデジタルを好きなように使い分けられるようになることが重要です。そのために、できるだけデジタルやAIの力を活用して、お客さまに響く情報提供、接客の仕組みを作る必要があります。

ただし、そのすべてをデジタルだけで行うことはできないため、人間がどのように関わり、顧客にパーソナルな接客をできるようにするか、その仕組みの構築が必要となります。

今後当社は、単にモノを売るだけではなく、店舗でもオンラインでもお客さまにモノ・コト・サービス・情報を提供していくプラットフォーマーになることを目指していきます。

さらに成長へ！ 日本の 小売流通業の未来への挑戦

伊藤政道 氏

経済産業省
商務・サービスグループ 消費・流通政策課長



日本の小売業は、もともと「パパ・ママ・ショップ」といわれるような、中・小の小売店が主な担い手でした。そこに、百貨店をはじめとする大規模な小売業が発展してきたのが、この100年くらいの歴史です。

日本政府はこうした小売業に対して、1937年に「第1次百貨店法」という法律をつくりました。これは、中・小の小売業を保護すべきであり、大規模な店舗を規制すべきだという世論が高まってできた規制法でした。新たな百貨店の出店や、売場を拡大しようとする場合、国の許可が必要でした。ある意味では日本の小売業政策、どうかたちで大規模小売業と付き合っていくのかということの始まりでした。

1956年になると「第2次百貨店法」ができました。基本的な考え方は同じです。さらに1970年代になると「大規模小売店舗法」という法律ができます。これも引き続き、大規模小売店舗を規制する法律でした。

しかしこの間、新たな業態の小売店舗がさらに発展して、むしろ大規模店舗の出店は当たり前になり、消費者にとっても生活の一部になりました。ですから、出店規制ではなく、騒音・交通など周辺環境についての規律をするべきだということで、2000年に「大規模小売店舗法」をやめて「大規模小売店舗立地法」がつけられました。

日本の小売業が抱える課題

それでは、現状の日本の小売業界の状況を説明します。日本のGDPの構成を産業別に見ますと、一番大きいのは製造業です。小売業、卸売業、運輸・郵便業などの広義の流通分野が次に多く、全体の約20%を占めています。一方、就業者数では日本の就業者数の25%程度が雇用をされており、これは全産業でも最も大きい部門です。

一方で、全体の店舗数の推移は減少傾向にあります。日本は人口減少と高齢化が進行し、小売業の店舗は減少傾向にあります。

ただ、業態ごとに見ていくと、コンビニエンスストアは2010年以降も増えていきますし、スーパーマーケットも引き続き増えてきています。特に大きな伸びを見せているのはドラッグストアです。

しかし流通業の生産性は、全産業平均よりもかなり下回っており、低い生産性をどう乗り越えていくのかを考えていかなければならない状況です。

また、eコマースは2017年で5.8%とまだ低い割合ですが、伸び率が非常に大きいです。

次に、この数年日本の小売業界が直面している課題について少しご説明します。

1つ目は、シェアリングエコノミーの普及・拡大です。モノを複数の利用者の間でシェアをしていくというかたちや業態が出てきており、今後どんどん伸びていくと思われます。このようにモノを買わない人たちが増えていくことによって、小売業界は単純にモノを売っていくだけでは、こうしたニーズに応えられなくなってくるのではないのでしょうか。

2つ目、消費者がモノを選んで買うときに、何を基準に選んでいるのかということも、ここ10年、20年で大きく様変わりをしてきていると思います。

「消費者がモノを買う際に、何を重視しますか」ということを聞いた調査では、2000年の調査では「価格を最重要視」という人たちが一番多かったのですが、2015年には「価格の安さ」という人はかなり減り、「買うものが便利かどうか」「非常に自分の気に入ったものであるかどうか」というように、変わってきている状況です。こうした変化が、消費市場において着実に進んでいます。

さらに、視点を変えた課題もあります。

1つは、食品ロスです。日本の1年間の食品ロスは646万トンもあります。毎日国民1人が茶碗1杯の食べ物を捨てている、それだけの無駄が発生しています。

また、製造業と流通業・小売業の連携がうまくいっ

ていない部分があり、商品の返品率が大きく、2017年では1428億円の商品が返品をされています。このように、サプライチェーン全体でのむだをどうしていくのかという課題も突きつけられています。

日本の小売業界が直面する課題をまとめると、1つは、人口減少と高齢化による日本の国内市場の縮小。もう1つは、人手不足による人件費の上昇。もう1つは、消費者の消費行動変化です。

つまり、効率化と高度化（さまざまな消費者への対応）、これらをどうやって同時に実現していくのかという大きな課題が、突きつけられていると考えています。

電子タグとキャッシュレス決済の推進

では、こうした課題を踏まえたうえで、今後、日本の小売業界はどういう方向に進んでいこうとしているのか、まとめていきたいと思います。

まず1つ目として、IoT、ビッグデータ、AIなどが急速に発展しています。この中で、生産から消費までがデータを介して繋がり、そのデータを使いながら、サプライチェーン全体を効率化、最適化をしていくということが求められていくということです。このプラットフォームの中で、適正価格、最適なマッチングをどうやって実現していくのか。こういうことが課題になってきていると思います。

そうした中で、この商品の流れ、物の流れ、お金の流れ、こうしたことを、そのデータを介して、いかによりスマートなものにしていくのかといったことがさらに重要になってきます。

ここには、製造業者、物流卸売業者、小売業者、消費者という4つの階層があるわけです。この、商流、物流、お金の流れの中で、それぞれで何をやれば効率化できるのかということですが、まず商流では、商品情報の共通化、電子レシートの導入、あるいは電子タグをつけて、1つの電子タグの情報を利用して、製造業者から消費者までが、そのタグに入っ

た情報をうまく使いながら、効率的な物流を実現していくことです。

お金の流れでは、キャッシュレスペイ

メントをうまく活用していく必要があります。

特に電子タグ（RFID）の普及を進める必要があります、2017年に、経済産業省と大手のコンビニエンスストアの協同で「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」を出しました。2025年までに、コンビニにおいて電子タグの導入を促進させ、サプライチェーンの効率化、店舗運営の効率化を実現しようと進めています。

しかし、促進宣言から2年、電子タグ1個当たりのコストが高く、導入はまだ進んでいないのが現状ですので、電子タグ自体の製造コストが、今後どれだけ下がっていくかが重要となります。さらに、大量の商品に誰がタグをつけるのか、製造業者か小売業者か、これらも整理をして決めていかないとなかなか進捗していきません。これらの課題がきちんと解決することが、2025年までに「電子タグ1000億枚」という目標を実現できるか分水嶺になってくると思います。

次に、日本におけるキャッシュレス決済の推進です。2016年、日本国内の決済のうち、クレジットカード、電子マネーなどのキャッシュレス決済の比率は19.9%でした。それに対して中国は65.8%、韓国は90%以上、イギリスは68.6%、その他の先進国もだいたい40~60%です。2018年には24.1%まで上がってきましたが、他国に比べるとまだまだ日本は現金大国の状況です。

これから日本の小売業界が進んでいくべき方向性が、データを介して、サプライチェーンの効率化が求められるものであるとすると、キャッシュレス化によるデータの蓄積と活用には、さまざまなメリットが小売業者側にもあると思われます。

この状況下、日本政府では、2025年までにキャッシュレス比率を40%にすることを目標にしています。そのために、消費税導入をきっかけにしたキャッシュレス決済によるポイント還元で、この原資を国が補助していますし、併せて、端末導入への補助等も行っています。

こうしたことを通じて、キャッシュレスが広がり、さまざまなデータが小売店に蓄積され、そのデータが小売店だけではなく、流通業、メーカーでも広く使われることによって、全体としてサプライチェーンが効率化していくことを、ぜひ実現をしていきたいと考えています。



9月7日(土)

中国と日本における イトーヨーカ堂の企業理念と経営戦略

三枝富博 氏
株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長



中国で成長し続けるということ

「中国人民のために何ができるか」。我々は、中国の地に降り立ってから20年間、変わらぬ気持ちで中国の皆様に喜んでいただける店づくりに取り組んできました。今では中国国内で10店舗を構え、「中国で最も成功した外資企業」といわれるまでになりました。そこで大切にしてきたのが、現地の中国人社員と同じ基準を持ち、同じ目線で実践することです。積極的に中国人社員を幹部に登用し、共に切磋琢磨してきたことが成長の要因だと考えています。

中国はアジア40億人のマーケットの中心であり、非常に変化が激しく、成長と成熟が混在した複雑な市場です。スピード感を持って変化に対応しないと生き残れません。その変化に対応し、新たな価値を創造していくことが重要になります。また、グローバルな視点から、自分の立ち位置を客観的に見ることも非常に大切だと実感しています。

少し前の中国では、巨大企業が参入するオンライン事業と、既存企業が取り組むリアル店舗との競争が激化しているといわれていました。しかし、現在はグローバル化やデジタル化が急速に進み、その垣根がなくなるだけでなく、世界中の企業が成長マーケットである中国に触手を伸ばしています。そこで生き残るには、高い視点、広い視野、深い視座をもって、常に変化に対応し続けることが求められます。

我々の変わらぬ想いと新たな進化

イトーヨーカ堂は、1920年、羊華堂洋品店の創業以来、「信頼と誠実」の企業理念のもと、時代や社会、お客様の生活の変化に常に対応し続けてきました。2005年にはセブン&アイ・ホールディングスを設立し、2018年には営業収益で6兆7000億円を超える一大流通グループに成長しました。

日本の小売業も目まぐるしく栄枯盛衰を繰り返し、「今日の強者は明日の強者ではない」ことを如実に示

した歴史を辿っています。変化に対応できない企業は淘汰される厳しい市場です。その中でイトーヨーカ堂は、2020年に創業100周年を迎えるにあたり、国内外に約170社あるグループ企業と連携し、新たな成長エンジンとなるべく変化し続けていかなければなりません。

我々の経営理念は、お客様・取引先・株主・地域社会、そして働いている人に信頼される誠実な企業であることです。そして「変化への対応と基本の徹底」という30年変わらない方針があります。

イトーヨーカ堂の原点は店舗であり、リアル店舗の強みを活かしてお客様にわくわく・ドキドキするような買い物体験を提供していくことが重要だと考えています。もちろん、オンラインでの買い物でもわくわくしますが、本当の感動は、リアル店舗で「人」がつくるのだと思います。

今後、さらにイトーヨーカ堂がより良い会社になるためには、社員、商品、財務、経営、すべてにおいて、常に品質を重視する組織文化を創り上げていくことが重要です。

小売業はメーカー様と違い、いい商品を出すだけでは業績を変えることはできません。商品の品揃えや売り方・接客・サービスがお客様の心を動かし、お買い上げいただくことで、小売業は成長していくことができます。小売業の本質は、フレンドリー、クリンリネス、鮮度、品揃えの「基本四原則」を徹底し、磨き上げていくことです。

そして、さらにそれを進化させていくには、経営層やリーダーを育成し経営力を常に高めていくことが重要だと思います。そして、経営力が店舗力になったときに、働く人たちの能力を高め、その人たちが商品やサービスの新たな品質を高め、社会評価、お客様満足度を高め、好循環を創り上げていくのです。

「この店があってよかった」とお客様からおっしゃっていただけるようなお店づくりをどう進めていく

のか。例えば、「店舗でゴミが落ちていたら、自ら率先して拾う」というマインドを、個人・チームが持つことが重要です。お客様に「あの店はいつも気持ちがいい」と感じていただけることで店舗のブランド価値は向上します。



また、毎日起きる大小の問題について、常に敏感に対応できる感覚を持ち、それをチーム内で共有化し改善することの積み重ねを、従業員1人ひとりがリーダーとしての意識を持ち、自立的・主体的にやっていくことが全員経営だと思います。さらに地域のお客様と一体となって共に成長していくことが、我々小売業としての役割であると考えています。

私たちのビジネスは、お客様に喜んでもらう感動のビジネスです。そして、売上はお客様の厳しい評価によるものであるため、全員が常にお客様の視点で改革していくことが求められます。お客様の期待以上の創意工夫や提案、サービスは、すべて人が創り出すものです。IoTやAI等のさまざまな技術も、従業員が本来の目的である「人を感動させる仕事」にもっと集中できる体制づくりに活用することで、小売業のさらなるイノベーションに繋がっていくのだと思います。

企業が求められる役割の変化

従来の店舗は、いかにモノとしての価値を提供するかを重視してモノを販売してきました。今は、空間としてどんな価値を提供できるかというステージに変わっています。つまり、小売店舗というこれまでの生活基盤としてのライフライン機能という枠組みから、地域の拠点として、そこに行くとコミュニケーションができる、食べられる、学べる、相談できる、地域として掛け替えのない場所となることが求められています。

さらに、企業を評価する基準も変化しています。特に中学生、高校生等の若い世代においては、その企業が儲かっているかだけではなく「その企業は社会にとって有益か」「その企業が社会に新しい価値を生み出しているか」という、環境・社会との調和を重視するようになってきています。

常に世の中の関心は変化しており、自分たちがど

のような企業になりたいのか、しっかりと社会に発信していかないと、新しい未来から来た消費者たちは見向きもしてくれません。

そういう意味で、国連が提唱するSDGs（持続可能な開発目標）に向けた取り組みは、我々イトーヨ

ーカ堂としても、大きな課題だと捉え取り組んでいく必要があります。セブン&アイグループとして、5つの重点課題を設定し、それぞれのテーマについて具体的な方向性をもって取り組んでいます。また、CO₂排出削減、食品ロス、プラスチック削減などについても、明確な目標を設定し、積極的に取り組んでいます。

具体的には、2050年までにプラスチックレジ袋の使用量をゼロにすることや、容器のバイオマス化などでリサイクル素材100%使用に切り替えることを目指しています。また、ペットボトルの回収量は、我々が年間で販売している量に匹敵します。フードロスやムダ・ロスを出さないさまざまな循環型の仕組みづくりにも取り組んでいます。

変化する世の中で、求められるリーダーとは

常に大きな変化が起こり正解なき時代といわれる現代において、本当の意味でのリーダーシップが求められています。リーダーシップとは、大きな目標を持ち、強い信念により、さまざまな視点を持ってチャレンジし続けることであり、常に組織をリードし結果を出し続けることで企業を成長させるものだと思います。

私は、「事業は人なり」だと考えています。テクノロジーの導入は、部分的なものであり、それが目的ではありません。テクノロジーを活用して「人」が企業を変えていくことが重要なのだと思います。その中で従業員全員が、それぞれの分野において主体性を持って取り組むことができる環境を整えることもリーダーの役割であると考えております。

小売業のリーダーには、組織において企業文化への共感を創造しながら、常に現場に立つことで、お客様が求めることを敏感に感じとり、それをチームと共有して小さな改善を積み重ねて新たな価値を生み出すことが求められているのです。

9月7日(土)

小売業の成長戦略を支える ロジスティクス経営利益支援

和佐見 勝 氏 株式会社丸和運輸機関 代表取締役社長



丸和運輸機関は、徹底してお客様の不安・不満を解決するため、小売業と一体となった経営改革を行うロジスティクスの専門企業です。日本全国に小売業に特化した3PL事業を展開し、146拠点を自社運営し、前方支援型ロジスティクスを提供しています。

当社の3PLは、3つのドメインから成り立ちます。1つ目は、食の安全・安心を提供する「低温食品物流」、2つ目は、今後の高齢化社会に必要な不可欠な「医薬・医療物流」、3つ目は、顧客ニーズと新たな成長市場に対応した「EC・常温物流」です。

丸和の成長戦略とお客様貢献

では、日本の小売業と物流の概況と、丸和が目指す成長戦略とお客様貢献について紹介します。

日本の小売市場は約145兆円、前年対比1.7%増で、この成長を支えているのは、コンビニ、ドラッグストア、スーパーマーケットの3業態です。しかし少子高齢化による人手不足、人件費の高騰、物流危機といった、厳しい環境にあり、勝ち組と負け組の二極化が進んでいます。また、B to CのEC市場は前年対比8.12%と成長を続けています。このような小売業の経営を支えるのは高品質な物流です。

日本の物流市場は現在26兆円。そのうち、主要43社の3PL売上高は2.8兆円、前年比9.8%増で成長市場です。昨今のAI・IOTや自動運転などの技術革新により、飛躍的な生産性向上を目指していますが、労働集約型産業である物流業界は、人手不足や深刻なトラック不足の問題を抱えています。実際に、2017年から輸配送における需要と供給のバランスが崩れ、物流危機が続いています。

では、このような厳しい経営環境の中、小売業と共に、どのように発展すればいいのでしょうか。

第1は“人の確保”です。丸和では、30年前から100名以上採用を行い、新卒採用ノウハウを蓄積してきました。グローバル人財の採用については、国内

外の大学と提携を進め、各大学にロジスティクス専門クラスの設立をお願いし、インターンシップでは丸和の物流現場で研修を実施しています。そして日本語学校の創設等、アジアを中心にグローバルなロジスティクス人財の育成を行っています。社内では、20年以上の歴史を持つ「丸和ロジスティクス大学」を通じ、世界に通用する人財育成に取り組んでいます。

2つ目は、車両の確保です。小売業にとってトラック確保は、大きな経営課題になっています。丸和はこの課題解決のため、2014年の株式上場を機に経営決断をしました。

日本の貨物運送事業者数は約6万2500社。そのうち、車両台数が30台未満の企業が85%を占め、その85%は中小零細企業です。そこで丸和では同業者の利益支援を決め、2014年に全国の輸配送企業の利益支援を行うAZ-COM・丸和支援ネットワークを設立しました。現在1239社で、将来は1万社以上のネットワーク構築を計画しています。そして、支払期日の短縮、車両・燃料の共同購入、人財育成等中長期的に経営をサポートできる体制を整えています。

小売業の経営利益支援の具体例を3つ紹介します。

第1の事例は、世界EC最大手企業であるA社です。A社は毎年二桁成長を続ける企業ですが、2017年に、ラストワンマイルを担っていた大手宅配事業者が、A社の成長に伴った物量増とサービス向上に耐え切れず、当日宅配サービスから撤退を表明しました。

日本の既存の宅配事業者の事業モデルは、集荷と配達の両方を行うモデルです。しかし丸和では、当日お届けサービスに特化し、東京23区を中心にA社の自社物流構築に寄与いたしました。また、新たなドライバー創出のため、独立開業を支援する新モデル「MQA桃太郎クイックエース」を開発しました。

MQA確保には3つの戦略があります。1つは、若手が魅力を感じ、自己の夢を実現できる良質な仕事の開発と魅力あるインセンティブの提供。2つ目と

して、良質な仕事を支える寮や託児所などのライフサポートの環境整備。3つ目として、事故ゼロ、品質と生産性の向上のため、AIやIOTなど新技術を活用した業務改革の実施です。

第2の具体例は「BCP物流」支援です。

日本は、地震をはじめ自然災害が非常に多い国です。このような災害発生後は、サプライチェーンが寸断され、生活者のライフラインが機能しなくなります。そのような中、丸和は数々の災害対応にあたった実績があります。例えば、東日本大震災です。2011年3月11日14時46分、地震が発生してすぐに避難と情報収集に努め、地震発生から30分以内に対策本部を立上げ、私をはじめ経営幹部が陣頭指揮をとり、全国のグループ会社やAZ-COMのパートナー企業に協力要請を出し体制を整えました。そして、被災地東北に向け、商品調達すると同時に国から自衛隊への食料品供給や、被災地への援助物資輸送、さらには各国からの援助物資を、東京港・新潟港から各被災地へ無償でお届けしました。

災害の多い日本におけるインフラの構築は不可欠です。そこで、2019年4月より、東日本大震災の被災地にある東北大学の教授をはじめ京都大学、北海道大学、流通経済大学と連携し、日本で初めてBCPの諮問員会を立上げ事業化に取り組んでいます。

現在、セブン-イレブン・ジャパンと大規模災害時の支援活動に関する協定を締結するなど、丸和運輸機関のBCP物流は、日本において、経済を支える最大規模のBCPプラットフォームになり、社会貢献になると考えます。

第3の事例は、丸和運輸機関の成長戦略の1つであるスーパーマーケットの経営利益支援を行う低温食品物流です。

丸和は、SM経営に新たな物流価値を提供すべく取り組んでおり、2001年に福島県いわき市にあるスーパーマーケット「藤越」の経営再建を依頼され、5年間で再建することができました。その中で、新たな経営利益支援の手法を生み出し、7PLメニュー開発に繋がりました。

その経験から丸和は3つの改革を約束しています。

1つ目が、魅力ある売場づくり

と新たな仕入で、売上・利益を極大化する「仕入構造改革」。2つ目が、企業成長を実現する「物流品質改革」。3つ目が、高品質な接客を支え店内業務を効率化する「店内物流改革」です。この3つの改革により食の安全・安心を支えるコールドチェーンを構築しました。具体的には、3PLの従来の枠を見直した新ブランドが「AZ-COM7PL」です。

7つの価値のうち、1つを紹介します。

SMの売場の顔は何か？ それは間違いなく新鮮な野菜です。「産直」を強みとする丸和は、日本全国の青果の産地を開発し、産地ダイレクトの中抜きの推進により鮮度向上、利益確保に貢献しています。

またドライバー不足の問題解決のため、長距離トラック輸送を鉄道輸送に切り替えるモーダルシフトを推進し、マイナス20℃まで温度管理ができる鉄道コンテナ「テクノ・クールコンテナ」を開発しました。

中国での取り組み

丸和運輸機関は、今まで磨き上げ培ってきた企業文化である桃太郎文化と最先端の3PLノウハウを強みに、アジア戦略に本格的に取り組んでまいります。

まずは、2020年4月より本格的に低温食品物流を核に、中国で食の安全・安心を実現する真のロジスティクスを構築していきます。そして、産学官連携においては、北京交通大学の学生への助学金として毎年30名の皆様に支援しています。今年で第9回目を迎え、卒業生は世界のさまざまな企業で物流の専門家や経営者として活躍しています。

さらに、2018年7月に、北京交通大学と丸和運輸機関は、最先端の物流研究を行うべく「物流創新研究所」を設立しました。これにより今後、産学官連携を強化し、2020年4月より中国全土に広がるネットワークと人財を活かし、中国にて3PL事業を展開する計画です。

いつの時代も、どの国においても生活者の生命を支え、幸福な家庭づくり、豊かな社会づくりの中心に、小売業があります。丸和はロジスティクスのプロ集団として、小売業の持続的な発展のため、今後も経営利益支援を行ってまいります。



 9月7日(土)

持続的に成長し続ける 企業グループを目指して

吉田昭夫 氏

イオン株式会社 代表執行役副社長 ディベロッパー事業担当 兼 デジタル事業担当
イオンモール株式会社 代表取締役社長



まず環境の変化を3つの観点から捉えてみます。

1つ目はマクロ動向の変化で、少子高齢化とミレニアル・Z世代の台頭や富の二極化等です。2つ目は消費の仕方・嗜好の変化で、細分化やシェアリングの拡大等です。3つ目は提供価値の作り方の変化です。

これらの変化を、小売業として対応すべきセグメントに分けると、「新世代のニーズへの対応」「高まる顧客データの重要性」「食・健康とサステナビリティへの取り組み」「イノベーションによる商品・サービス開発」「物流・サプライチェーンのあり方」で、共通しているのは、消費の多様化と細分化が進むということです。ここから捉えておくべき消費者の変化は、「多様化」「シームレス」「ヘルス&ウェルネス」「社会的意識の高まり」の4点です。

このような消費者の急激な変化に対応するために、企業に対応が求められていることは何か。1つ目は成長市場を捉えること。2つ目は変化に対応すること。3つ目は社会により深く根差すこと、です。

成長市場を捉える

成長市場の1つ目はアジアです。人口、GDP、車保有台数のいずれも高い伸び率での成長が見込まれます。2030年にはアジアの都市部は、先進国と同様の経済レベルに達すると予測されています。とりわけ、デジタルの普及速度は著しいものがあります。

イオングループの中で最も積極的に海外投資をしているイオンモールは、中国、アセアンともに、都市化が進められる郊外エリアを中心にドミナント出店を進めています。海外での事業展開で重要と考えているのは、現時点の社会環境に合わせた施設ではなく、将来を先取りした施設の提案です。日本のモデルをそのまま持ち込むのではなく、自らの事業の将来を賭ける最新モデルをつくっていくことが重要と考えています。

2つ目は「ヘルス&ウェルネス」です。

日本は世界一の長寿国ですが、健康上の問題で日常生活に制限が出る期間が約10年あり、「健康寿命」をいかに伸ばしていくかが課題です。

まず「食」の観点から、イオンでは早くから無化学肥料栽培や化学肥料をできるだけ使わない方法で栽培した農産物のストアブランド「グリーンアイ」を開発し、販売を開始しました。現在は「TOPVALU グリーンアイ」として、オーガニック、ナチュラル、フリーフロムの3つのブランドを展開しています。また、安心・安全な食品をお客さまにお届けできるよう、グループ企業のイオンアグリ創造が直営農場を展開しています。

そして、健康を促進する取り組みとして「イオンモールウォーキング」を行っています。厚生労働省によると、生活習慣病の予防には1日当たりのウォーキングが約1000歩不足しており、もう10分長く歩くことが推奨されています。天候に左右されないモール内を、お買い物ついでにウォーキングすることで、健康増進を図っていただくことができます。

ドラッグストア事業では、「ヘルスステーション」を設置し、お客さまが気軽に健康状態を測定できる環境と、健康に関する悩みを解決できる「ヘルスケア・カウンセラー」を配置しています。

変化に対応する

次に、変化への対応についてです。

日本では、1970～80年にかけて20%前後であった単身世帯が、2015年には35%になりました。世帯構成だけではなく、所得、嗜好、デジタルリテラシーなどあらゆる観点で、極めて多様性の高い国へと変わりつつあります。

サプライ側の状況では、日本とアメリカの労働生産性を比較すると、小売業でいえば、アメリカを100とすると日本は31.5となり、大きく劣っています。また、これから少子高齢化が進むことから人手不足

も深刻です。デジタル活用も含めた生産性向上の取り組みが、待ったなしの状況です。

それでは、これからの小売業の競争優位を決めるファクターは何でしょうか。



リアルでは、顧客データを蓄積、解析し、地域ごと、個店ごとに品揃えするローカライズ、デジタルでは個々のお客さまにとって必要な情報を的確にお届けするための1 to 1のパーソナライズが不可欠です。顧客データ基盤、そのデータを分析する能力、そして、それらを活用したローカライズ、パーソナライズの実現が、今後の小売業の競争優位を大きく左右します。

リアルのローカライズという観点から、イオングループでは、全国で複数の法人がスーパーマーケット事業を行っていますが、これらを、地域別に再編を行う改革を進めています。これは、地域に深く密着した食のバリューチェーンづくりに取り組み、地域のお客さまや生活の変化にスピーディに対応できるビジネスモデルに変革するためです。

デジタルの観点では、中期計画においてデジタルシフトとして4つを実行していきます。1つ目は、リアル・デジタルのトータルでシェアを高める。2つ目は、お客さまにストレスフリーな買い物体験の提供。3つ目は、店頭から物流までのサプライチェーン等の抜本的な効率化。4つ目は、品揃え、CRM、価格設定などのMD・販促を、データ解析により高度化することです。イオンが取り組むデジタルシフトとは、ビジネスを支える決済、物流、ITシステム、顧客データ等のインフラのすべてで、デジタル技術を取り込み、ビジネスモデル、オペレーションを進化させていくことです。

社会により深く根差す

昨今、ESG(環境・社会・ガバナンス)へ注目が高まっています。例えば、投資家の2～3割は、投資判断に企業のESGの取り組みを反映しているといわれています。消費者は、ミレニアル世代を中心に、企業の社会・自然環境に対する責任を注視しています。

また、二酸化炭素の増加に伴う温暖化、異常気象の増加により、社会生活、経済活動にまで影響が出

ていることから、環境に対する取り組みは、企業活動を行うものにとって重要になり、必須となってきます。

イオンのESGの取り組みの1つ目は植樹活動です。各国で28年間

にわたって継続してきました。植樹により、地域に森林を根づかせ、生態系をつくり、さらに減災効果や地球温暖化を抑制する効果もあります。

2つ目が脱炭素の取り組みですが、イオンは、2018年3月に「脱炭素ビジョン2050」を定めました。2050年までに店舗で排出する二酸化炭素の排出量を総量でゼロにすること等を目標に掲げています。

3つ目は脱プラスチックです。年間800万トンの使い捨てプラスチックが海へ流出しており、つくる責任、使う責任が問われる時代です。イオンでは、1991年より「買物袋持参運動」を展開し、2007年1月には、一部の店舗でレジ袋無料配布中止を開始しました。2018年度のレジ袋辞退率は65%となり、約26億枚のレジ袋を削減しました。また、2019年6月からは、原料の一部にリサイクルプラスチックを使用したマイバッグや、ストローやスプーンなどの使い捨てプラスチック製品の原料を、紙や木材で代替した商品を発売しました。今後も環境に配慮した商品を企画・開発し、取り扱いを拡充していきます。

企業が持続的に成長するには、環境変化に適応する技術と、決して変わることをない小売業者としての精神の両方が必要です。

小売業は変化適応業であり、多様化していくお客さまの変化に対応できなければ、生き残ることはできません。イオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。」という変わらぬ精神を大切にしつつ、絶えず革新し続ける企業集団であり続けていきます。

そして、私たち小売業の使命は、お客さま第一を貫き、企業市民として地域の発展に貢献していくことで、お客さまの暮らしを豊かにし、地域を活性化し、経済を発展させていくことです。その使命を実現していくことで、小売業は「Leading Industry」として持続的に成長し、世界を牽引する産業へと発展していくことができるのではないのでしょうか。

9月7日(土)

農産物の生産者と消費者をつなぐ 双方向コミュニケーションツールについて

大堀左千夫 氏

株式会社東急ストア 専務執行役員 営業本部長



弊社は、東急グループのリテール部門の中核企業として食料品を中心に扱うスーパーマーケットです。店舗は、東京都と神奈川県東急電鉄の沿線で84店舗を展開しています。売上は2018年度実績で約2000億円、従業員数は6000人という、スーパーマーケット業界では中堅の企業です。

通常のスーパーマーケット業態の東急ストアのほかに、高品質な商品と高い接客サービスを提供する食の専門館プレッセという業態を4店舗展開しています。また駅直結型のフードステーション業態を6店舗展開しており、働く女性の増加という要因もあって、好調に推移しています。

また、時代の変化に合わせて、さらなる新業態の開発も推進しています。2018年9月には、渋谷ストリームにプレッセシブヤデリマーケットをオープンしました。これはデリカを中心に展開する新業態の小型店舗で、「準グローサリ型」と呼んでいます。

この業態は、生鮮食品は扱わず、デリカの対面販売を中心に、お酒、ドリンク、デザートなどに特化した品揃えです。お客様が好きなデリカを選び、オリジナルの組み合わせでお弁当をつくるができます。イートインスペースを設けており、サーバーを使用したクラフトビールも販売しています。

2018年11月にはグループ内のリテール事業の連携を強化し、百貨店とスーパーマーケットが融合したグロッサリー売場の新業態を出店しました。これは、百貨店業態ならではの専門性と、希少性の高いこだわりの商品とスーパーマーケット業態の値頃感のある商品を、地域特性やお客様のニーズに合わせて柔軟に組み合わせるMD融合型の新業態です。

今後も、お客様の変化に合わせたチャレンジを積極的に行っていききたいと考えています。

日本の消費者と生産者の変化

次に日本の環境変化です。日本の人口は、2010年

の1億3000万人から減少に入り、2050年には約1億人まで減少する見込みです。特に、15歳から64歳までの人口比率が減少します。また、世帯構成は単身世帯の比率が高まり、世帯数が増える傾向にあります。

このようなお客様の変化に合わせ、私たちは変化するところと、逆に変化してはいけなないところを見極めながら、会社運営をしていかなければならないと感じています。

日本全体では人口が減少し始めていますが、弊社が店舗展開している東急線沿線は、2035年まで人口増加が続くエリアになっています。また、所得が比較的高い人が多く住むエリアです。この特性に合わせて、弊社は、安心・安全で価値ある商品を提供し続けることをお客様から求められています。

数少ない人口増加地域には、当然、競合各社も出店攻勢を強めています。2017年までの業態別食料品販売額は小売業全体で増加していますが、中でも伸びているのがドラッグストアです。2016年度から17年度の伸びは、スーパーマーケットがプラス1.6%であるのに対し、ドラッグストアは9.5%と高い成長率です。このように、異業種も競合として参入してきており、どのように差別化していくかも、私たちの生き残りのポイントになります。

次に「日本の野菜事情」です。

日本の農業は、地方の過疎化・少子高齢化の影響で、農家の担い手が年々減少しており、日本国内での野菜の作付面積と販売農家数も年々減少しています。しかし、青果物、特に野菜については、安全・安心を求めるお客様が多く、いまだ国産の需要が高くなっています。輸入野菜は増加していますが、ほとんどが加工用です。

また、野菜の消費量も年々減少しています。野菜の年間消費量は、2017年には1人当たり89キロと過去最低を記録しました。野菜の摂取量についても、

厚生労働省が定める目標量（成人1人当たり1日350グラム）に、全年代で不足しており、特に年齢の若い人ほど少なくなっています。しかし、日本では健康への潜在的なニーズが高く、健康関連商品は市場拡大を年々続けています。



こういう環境の中で、私たちは野菜の分野において特徴ある商品を開発・提供しています。一方で、減らし続けている野菜生産者との取り組みを強化し、収穫量の確保と安定供給につなげ、不足している青果物の摂取量を増やす取り組みにより、健康を増進することでお客様に応えます。

こうした背景から「Tokyu Store Plus」の「手紙のついた野菜と果物」の取り組みがスタートしました。

生産者と消費者を繋ぐ取り組み

「手紙のついた野菜と果物」は、2007年から本格的に販売を開始しました。手紙を通じたお客様とのコミュニケーションにより、東急ストアが自信を持って選んでいる商品の価値を伝えて、お客様の共感を得ることが目的です。

「手紙のついた野菜と果物」は、野菜と果物についてQRコードを読み取ると、生産者の思いや栽培の特徴などについて書かれた手紙がPCに届きます。お客様は、その手紙によってストーリーを知り、生産者への感謝の気持ちを持ちます。

また、生産者からの発信だけでなく、実際に買い求めたお客様の声を収集する返信機能を2014年に追加しました。さらにスマートフォンの普及に合わせて、2019年にはサイトをリニューアルし、お客様がより見やすいようにデザインを刷新しました。

その結果、2018年度の「手紙のついた野菜と果物」の売上実績は約21億円で、弊社の野菜総売上構成比の10%を占めるまでになりました。お客様の需要に合わせて新規の商品を開発し続け、アイテム数も150を超え、売上を年々伸ばしています。

また、2014年に追加したお客様からの返信機能により、お客様と生産者の双方向のコミュニケーションが可能になったことで、お客様の商品への興味が増し、生産者はお客様からの生の反応を知って生産意欲の向上や新たな商品開発につながる機会にもな

っています。

この手紙サイトの閲覧回数は年間2万5000件以上、手紙の返事も年間100件以上に上っています。

このサイトでは、手紙のやりとりによるコミュニケーション以外のコンテンツとして、旬のおいし

い野菜と果物をピックアップした「旬の手紙」、有機農産物だけを集めた「有機農産物の手紙」、弊社の商品以外でも全国各地の農家の人の気持ちが込められたすべての手紙が届く「すべての手紙」、「手紙のついた野菜と果物」を使ったおいしいレシピを紹介する「レシピをみる」、栽培にこだわった産地の状況をサイトの運営者である配達人がリポートする「配達人が行く」など、お客様の知りたいコンテンツを項目ごとにまとめて掲載しています。

中でも特徴的なコーナーとして、「配達人が行く」では、旬の産地をピックアップし、手紙だけでは伝えきれない、より深掘りした情報を提供しています。また、オリジナルレシピでは、商品の特性を生かしたレシピを順次開発し、素材そのものを生かしたメニュー提案を行っています。

「手紙のついた野菜と果物」は、現在150アイテム以上を開発していますが、中でも、近年は有機農産物を数多く開発しています。東急ストアの店舗では、売場で有機JAS認証商品を集合展開し、売上構成比は野菜全体の2%近くあります。同業他社と比較してもこれは非常に高い数値です。

また果物では、国産以外にフィリピン産のバナナやパイナップルなど、海外から調達する商品も開発しています。その一例が、弊社のPB「もっちりリッチバナナ」です。「もっちりリッチバナナ」はもっちりとした食感が特徴のバナナですが、年間で5億円近く売り上げるヒット商品です。これは、商品開発段階で現地フィリピンに入り、商品を確認・開発した商品で、手紙のサイトでは、農園を営んでいるガリ・ビラさんが商品のおいしさの秘密を紹介しています。

弊社の取り組みは、現状の日本が抱える後継者不足などの農業問題に対して本当に小さな風穴しか開けられませんが、必ずしや貢献できると信じ、今後も継続・拡大していきたいと考えています。

閉会式・ガラディナー

9月7日最終日、閉会式とガラディナーで大会を締めくくった。閉会式では、中国商業連合会会長の姜明氏の閉会の辞、FAPRA会長のタン・スリ・ウィリアム・チェン氏の挨拶ののち、FAPRA賞各賞の授賞式、次回開催国への開催国引き継ぎが行われた。その後、参加者全員が成功裏に終了した大会を祝うディナーとなった。



開催国引き継ぎ

閉会式では、次回大会開催国への開催国引き継ぎがされた。第20回アジア太平洋小売業者大会は、2021年10月初旬（予定）にインドネシア・バリ島で開催される。閉会式では、インドネシア小売業協会・ロイ会長によるバリ大会のプレゼンテーション（①）と、中国からインドネシアへの大会フラッグの引渡し（②）が行われた。



FAPRA賞

FAPRA賞のカントリー賞は今回10カ国が推薦し、受賞した（①）。日本が推薦し受賞したトライアル中国法人の朱総経理（②）。大賞を受賞した遠東百貨店（③）。

大賞「CSR賞」	遠東百貨店（台湾）
カントリー賞	今回は以下の10カ国が推薦・受賞した
革新的 小売賞	フレッシュマート（インドネシア）、ウーメイテクノロジーグループ（中国）、極東Big City ショッピングモール（台湾）、シンテル・ショップ・コムセンター（シンガポール）、韓国セブン（韓国）、トライアルホールディングス（日本）
カスタマー サービス賞	フィットネスコンセプト（マレーシア）、ウィルコンデポ（フィリピン）、CSSジュエリー（香港）
グリーン賞	ピンコマース（ベトナム）

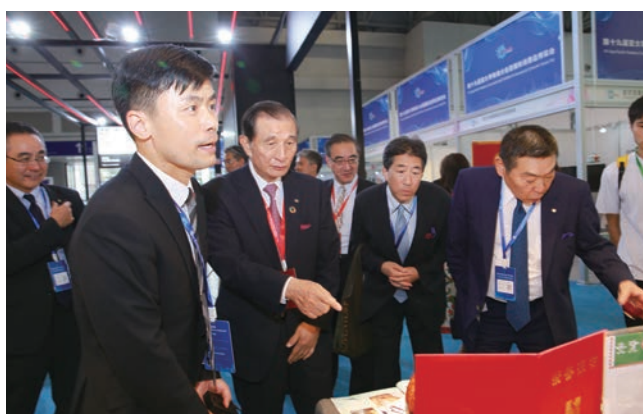
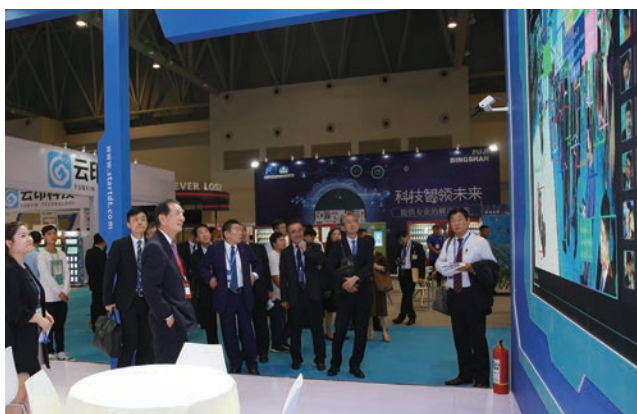
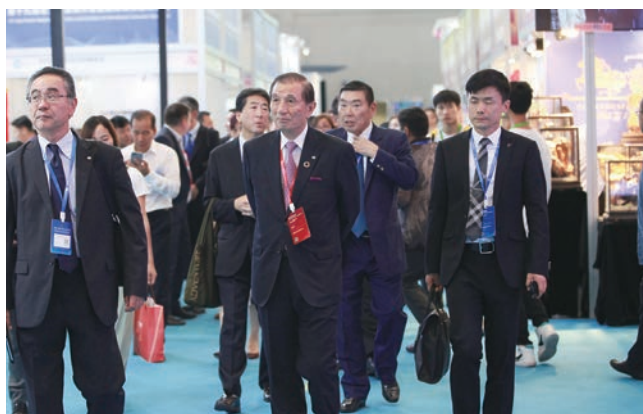


日本から参加された480名の方々も重慶の郷土芸能を楽しんだ。



展示会

大会と同時に開催された展示会には、136のブースが出展した。9月5日のオープニングセレモニーからスタートし、3日間さまざまなビジネストークも行われた。野本会長も精力的に会場を視察した。



NISSIN
日清食品



カップヌードルは人気具材の謎肉が
増えてリニューアルいたしました。

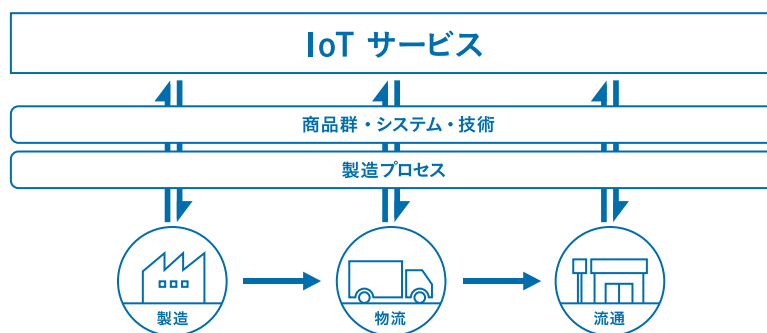


あした、
現場で
会いましょう。

パナソニックの 現場プロセスイノベーション

世の中が便利になればなるほど、支える現場の課題は増えていきます。

そのような中、業務プロセスの改革こそが、「現場」の複雑な課題を根本から解決していくと私たちは考えています。パナソニックは、製造業で積み重ねてきた現場の知見やノウハウで、変化し続けるお客様の事業成長と拡大を支え、「現場」へのお役立ちを通じて、より良い社会とくらしを実現していきます。



世界トップ20 小売業の ビジネスを支えるOracle

ORACLE®

oracle.co.jp/cloud

お問い合わせ窓口  Oracle Digital TEL 0120-155-096

日本オラクル株式会社

Copyright©2017, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. OracleとJavaは、Oracle Corporationおよびその子会社、関連会社の米国およびその他の国における登録商標です。文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。



100年先に続くバリューを、日本から。

課題の解決だけが私たちのゴールではありません。

日本、そして世界を取り巻く環境が目まぐるしく変化する今日、成長を続けると同時に、持続可能な社会の創造とその発展に貢献していくことが、これからのビジネスに求められている価値観であると考えます。

次世代のために、その先にある未来のために、クライアントとともにバリューを創り出し、世界へと届ける。

それは新しいビジネスの“イミ”の探求、新しいビジネスの“カタチ”の創造でもあります。

デロイト トーマツ コンサルティングはクライアントと共に日本を、世界を進化させ続けます。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

www.deloitte.com/jp/dtc
jp_retail_contact@tohmatu.co.jp

登録・会計、 ともに実績の差。

TEC
WILL makes Value

テックは通常レーンで培ったノウハウを活かし、チェッカーさんの技術をとことん引き出す登録機を。
さらにセルフレジ開発で培ったノウハウで、お客様目線の優しい操作を実感できる会計機を。
それぞれ差が出るテックのSemiSelf。サポート体制も充実しています。

分担制チェックアウトシステム

SemiSelf

セミセルフ for PrimeStore



世界初※の 画像認識技術の差

値引きシールをかざすだけで認識可能。バーコードのない青果も認識し商品登録のスピードアップをサポート。

※2013年10月1日時点、流通小売向けPOS接続用スキャナとして（東芝テック調べ）

お客様目線に立った 豊富な装備の差

レシートイメージで表示するわかりやすい客面ディスプレイや、スマホ画面も読み取りやすいお客様用スキャナをご用意。

運用に大きな差が出る 現金管理

硬貨回収の回数を減らせる硬貨オーバーフロー対策や、補充金管理がしやすい棒金ドロワなど、店舗運営をよりスムーズに。

豊富なお支払い方法も 技術の差

現金、クレジットカードをはじめ、電子マネー、ポイント支払いなど多彩な決済方式に対応。

TOSHIBA

東芝テック株式会社
<http://www.toshibatec.co.jp/>

リテール・ソリューション事業本部 営業推進部

〒141-8562 東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー
TEL.03(6830)9220 FAX.03(6684)4002

資料をご希望の方はお葉書、FAX、
またはホームページでお申し込みください

東芝テック

検索

●お葉書、FAXの場合は、商品名を明記し、お名前、ご住所、お電話番号をご記入の上、お葉書は上記住所まで、FAXは下記番号までお送りください。 **FAX 03(6684)4002**

●ホームページの場合は、ホームページ右上の「お問い合わせ」から入力フォームに必要事項をご入力ください。その際、「件名」に商品名をご入力ください。

●弊社は、お客様の個人情報（氏名・住所・電話番号）を、カタログやDMの送付等に利用させていただく以外の用途には利用せず、適切に管理させていただきます。

テレビの時間は Cokeでしょ。



TASTE THE FEELING®



飲めばドキドキ。