

第20回

Indonesia

アジア太平洋小売業者大会 (インドネシア) 報告号



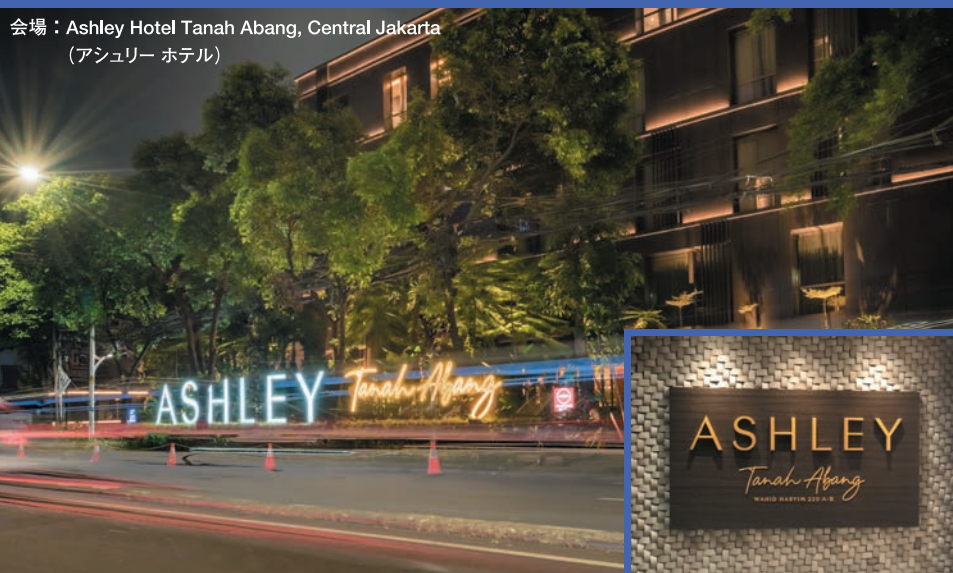
THE 20TH
APRCE
JAKARTA 2022
Asia-Pacific Retailers
Convention and Exhibition
28-30 NOVEMBER 2022 | JAKARTA, INDONESIA

会 期 2022年11月28日(月)～30日(水)

会 場 アシュリー ホテル (Ashley Hotel Tanah Abang, Central Jakarta)

テーマ 強い小売、強い経済 (Strong Retail, Strong Economy)

会場：Ashley Hotel Tanah Abang, Central Jakarta
(アシュリー ホテル)



歴史博物館 (バタビア地区)



独立記念塔 (モナス広場)



ジャカルタ市街地



写真提供：インドネシア共和国観光クリエイティブエコノミー省©

日 本 小 売 業 協 会

協 賛



日清食品

Panasonic
CONNECT

Deloitte.
デロイトトーマツ

可能性に満ちた変化の時代の中で、
新しい価値観や技術と「多様な知」の掛け合わせが、
進むべき未踏の道を指し示し、
その変革がカタチになるまでともに駆け抜ける。

デロイト トーマツ コンサルティングは
常に新しい行き先を問い続ける、
人と、企業と、社会とともに。

日本から、より良い明日を創るために。



Lead the way

明日への道とともに拓く。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
jp_retail_contact@tohmatu.co.jp
www.deloitte.com/jp/dtc

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



THE 20th
APRCE
JAKARTA 2022
Asia-Pacific Retailers
Convention and Exhibition
28-30 NOVEMBER 2022 | JAKARTA, INDONESIA

第20回アジア太平洋小売業者大会 ご挨拶



野本弘文
日本小売業協会会長

昨年11月28日から30日にかけて、インドネシア・ジャカルタにて開催されました「第20回アジア太平洋小売業者大会」におきましては、多くの会員・関係者の皆様に特段のご協力を賜り、誠にありがとうございました。

今回の大会では「強い小売、強い経済」をテーマに、アジア太平洋地域の小売業の最新トレンドや経営戦略を知ることができた大変良いプログラムであったと存じます。

今回は大会史上初めての、リアルとオンラインを併用した「ハイブリッド形式」で開催されました。日本小売業協会では、新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、オンライン参加を原則として、現地同時通訳による日本語音声専用の特別オンラインプログラムの配信を行いました。

大会全体としては、リアル参加者が100名、オンライン参加者が1000名となり、うち日本からは、リアル参加が4名、オンライン参加が292名の合計296名の皆様にご参加をいただきました。大会には日本から4名のご講演者に動画にてご出演をいただき、また、3社の企業にご協賛をいただき、心より御礼を申し上げます。

次回第21回は、2024年にスリランカにて開催される予定です。ぜひ次回大会におきましても皆様のご支援ご協力を賜りたく、お願い申し上げます。

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

大会概要

開催期間	2022年11月28日（月）～30日（水）
会 場	アシュリーホテル（Ashley Hotel Tanah Abang, Central Jakarta）
主 催	アジア太平洋小売業協会連合会 （Federation of Asia-Pacific Retailers Associations/FAPRA） インドネシア小売業協会 （Indonesian Retail Merchants Association/APRINDO）
テーマ	強い小売、強い経済（Strong Retail, Strong Economy）
参加国・地域	FAPRA加盟国・地域（日本、インドネシア共和国、オーストラリア、中華人民共和国、フィジー共和国、香港、インド共和国、大韓民国、キルギス共和国、マレーシア、モンゴル国、ミャンマー連邦共和国、ニュージーランド、フィリピン共和国、シンガポール共和国、スリランカ民主社会主義共和国、チャイニーズタイペイ、タイ王国、トルコ共和国、ベトナム社会主義共和国）
日本事務局	日本小売業協会
協 賛	日清食品株式会社 パナソニック コネクト株式会社 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社



第20回アジア太平洋小売業者大会（インドネシア）プログラム
テーマ：強い小売、強い経済（Strong Retail, Strong Economy）

11月28日（月）

日本時間	大会イベント・本会議
21:30～23:00	ウェルカムレセプション

11月29日（火）

日本時間	大会イベント・本会議
11:30～12:30	開会式（開会宣言、インドネシア国家斉唱、歓迎動画の放映等） 開会宣言・大会プログラム紹介（大会運営委員長 Mr. Jimmy Gani） 開会挨拶（インドネシア商工会議所 会頭 Mr. Arsjad Rasjid）（→P.5） 主催者挨拶（FAPRA 会長、中国商業聯合会 会長 姜明 氏）（→P.5） 主催者挨拶（インドネシア小売業協会 会長 Mr. Roy Mandey） 開会挨拶（ジャカルタ特別州知事代理 Mrs. Ety Syartika）（→P.6） 開会挨拶（インドネシア共和国 商業大臣代理 Mr. Syailendra）（→P.6） 開会セレモニー（テープカット）
12:30～14:00	会議1【アジア太平洋地域経済：復興への道筋】 ① Mr. M. Chatib Basri, Indonesian Economist, Former Minister of Finance ② Mr. Edy Priyono, Chief of Presidential Staff- Deputy III（→P.10）
14:10～15:20	展示会場のオフィシャル・オープニング（テープカット）／昼食休憩
15:20～16:30	会議2【ポストコロナ時代の新たな小売業】 ① Mr. Wiwy Sasongko, Executive Director of NielsenQ Indonesia（→P.11） ② イオン株式会社 取締役兼執行役副社長 羽生有希氏（→P.12）
16:30～17:30	会議3【サプライチェーンネットワークの再考】 ① AZ-COM 丸和ホールディングス株式会社、株式会社丸和運輸機関 代表取締役社長 和佐見勝氏（→P.14） ② Mrs. Johanna Smáros, Co-Founder and CMO of RELEX Solutions
17:30～17:40	休憩
17:40～19:40	会議4【FAPRA 各国の小売業の現状（カントリーレポート）】 ① 大韓民国：Mr. Andrew Lee, Executive Director of Korea Retail Association（→P.18） ② 日本：日本小売業協会会長・東急株式会社 代表取締役会長 野本弘文氏（→P.16） ③ 中華人民共和国：Mr. Wang Min, Executive Chairman of China General Chamber of Commerce（→P.19） ④ フィリピン共和国：Ms. Rosemarie Bosch-Ong, President of Philippine Retailers Association（→P.20） ⑤ 香港：Mr. Andrew Yu, Vice-Chairman of Hong Kong Retail Management Association（→P.21） ⑥ マレーシア：Mr. Tan Hai Hsin, Managing Director of Retail Group Malaysia（→P.22） ⑦ インドネシア共和国：Mr. Roy Mandey, Chairman of Indonesia Retail Merchants Association（→P.23）

11月30日（水）

日本時間	大会イベント・本会議
11:05～12:00	会議5【未来に向けた小売業の変革】 ① Dr. Zhang Wenzhong, Chairman of Dmall, Founder of Wumart Group (→P.26) ② 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 取締役代表執行役社長CEO 細谷敏幸氏 (→P.24) ③ Mr. Bryan Liu, Vice President for Strategy and Operations, The Penshoppe Group
12:00～13:20	会議6【サステナブルな小売業：SDGsへの貢献】 ① Mr. Johan Boeienga, CEO of PT. Lion Super Indo (→P.27) ② Ms. Salinla Seehaphan, Chief Sustainability Officer of Lotus's (Thailand) ③ 株式会社セブン&アイ・ホールディングス 取締役常務執行役員 伊藤順朗氏 (→P.28)
13:20～14:25	会議7【ポストコロナ時代のニューリテールにおけるSMEエンゲージメントの推進】 ① Mr. Arnaud Savigny, Customer Solutions Team Director Asia Pacific, Vonage Ms. Suzanna Buniardi, Senior Accountant Director, Vonage ② Dr. Subandriyah, MM, Expert Policy Analyst, Haral Product Assurance Body (BPJPH) Mrs. Fahamah Syarifa, Executive Secretay of IHLC
14:25～15:00	昼食／展示会視察
15:00～16:00	会議8【ニューリテールにおけるカスタマーエンゲージメント】 ① Mr. Andi Wibisono, Commissioner of Spectrum Group ② Mr. Ryan Alfons Kaloh, Marketing Director of Alfamart
16:00～17:00	会議9【小売業の海外展開のためのニューゲームとニュールール】 ① Mr. Ryf Quail, Managing Director of Comexposium (→P.30) ② Mr. Andrew Soendjojo, Head of Marketing of PT Daya Intiguna Yasa(Mr. DIY)
17:00～17:30	休憩／展示会視察
17:30～18:30	会議10【メタバースの中心で果たす小売業の役割】 ① Mr. Adian Adhitama Bachtiar, CEO of MindStores (WIR Group) (→P.31) ② Dr. Yohanes Kurnia, CEO of Sari Teknologi
18:30～19:15	会議11【小売業への投資の魅力】 ① Mr. Luthfi Husin, BA, Corporate Affairs Director of PT Lulu Group Retail (Lulu Hypermarket) ② Mr. Holger Wagner, Founder & Partners, Dubai - UAE
19:15～19:25	閉会挨拶（インドネシア小売業協会 会長 Mr. Roy Mandey）
21:00～	ガラディナーと次回大会への引き継ぎ式



11月28日

大会初日夜 ウェルカムレセプション



ウェルカムレセプションの会場でのRoy Mandey会長

11月29日

大会2日目 開会式



大会の開会を宣言するJimmy Gani大会運営委員長



大会の会場は、リアルとオンラインの講演者両方が見られるように、巨大スクリーンを設置したつくりがなされた



開会式で挨拶するインドネシア小売業協会のRoy Mandey会長



大会のスタートを切るウェルカムレセプションが、28日（月）日本時間の午後9時半より開催されました。

翌29日（火）に行われた開会式では、Jimmy Gani大会運営委員長により開会が宣言され、次いで、インドネシア商工会議所のArsjad Rasjid会頭、FAPRAの姜明会長、インドネシア小売業協会のRoy Mandey会長、ジャカルタ州知事代理のEty Syartika氏、商業大臣代理のSyailendra氏による挨拶があり、テープカットが行われました。Roy Mandey会長は開会挨拶で「我々は現在、大変挑戦的な状況にある。この状況下、我々は2つの言葉を心に留めておく必要がある。それは“我々は共に回復しなければならない”そして“力強く回復しなければならない”だ。これを達成するため、FAPRA各国は協力することでシナジーを共に上げていきたい」と、アジア太平洋小売業者大会への意欲を語りました。

開会挨拶ーインドネシア商工会議所（KADIN）会頭 Mr. Arsjad Rasjid

インドネシアの小売業界は、この2年間、パンデミックの影響で大打撃を受けています。2020年3月～21年3月の1年間で、1500店以上の店舗が閉店を余儀なくされました。小売業の回復には、2年の歳月が必要でした。インドネシア中央銀行は、小売部門が2022年に前年比5.4%成長すると予測しています。

しかし、なおさまざまな障害に直面しています。まず、物流の障害です。私たちは群島という地理的条件から、物流や配送に時間がかかります。また、輸入品に対する煩雑な関税や通関規制が明らかとなりました。第2に世界同時不況の壁です。消費者は節約志向になり、不要不急の商品への支出を控えるようになりました。第3にサプライチェーンの途絶による障害です。ロシアとウクライナとの紛争により、燃料の価格高騰は、物流コストを最大25%上昇させました。

KADINは、インドネシア・オーストラリア包括的経済連携協定により、中小企業や小売業がアジア太

平洋市場に参入する絶好の機会があると見ています。ここではデジタル化が鍵です。ターゲット市場に実店舗なしで、オンライン取引ができるため、効率性が向上できます。

例えば、イスラム教の服装小売業者である「ヒジャブ」は、オンラインプラットフォームと世界への配送を通じて、世界市場に進出しています。

政府とKADINは、グローバル市場に参入する小売業の発展を支援する役割を担います。政府は、統合された物流インフラの構築、ビジネスフレンドリーな関税や業界規制による官僚的な仕事の簡素化、輸出やインフレの負担軽減のための減税やエネルギー補助金、輸出先での製品プロモーション、による支援をします。KADINは、KADIN International Trading Houseによる小売業者の新市場開拓を支援しています。このプラットフォームで、業界専門家からデジタルスキルやベストプラクティスを学び、貿易協定の恩典と機会の情報を得ることができます。



主催者挨拶ーアジア太平洋小売業協会連合会 （FAPRA）会長、中国商業聯合会会長 姜明 氏

2020年以降、新型コロナウイルスの流行は世界中に広がり、現在の状況は依然として厳しく、複雑なものとなっています。世界経済はかつてないほどの打撃を受け、特に小売業界は大きな打撃を受けています。FAPRAのすべての小売業協会は、団結し、それぞれの国・地域の小売企業を率いて、疫病の予防と制御、仕事と生産の再開に成果をおさめました。非常に密接な連絡をとり、経験と成果を共有し、共に困難を克服してきました。インドネシア小売業協会による周到的準備と他の連合会メンバーの強い支援により、予定通り大会を開催することができました。

近年、技術革新により業界の境界が絶えず変化してきました。消費者のニーズはますます複雑になり、小売業界は、変化し続ける環境に直面しています。「ニューリテール」についての中国小売業界のコンセンサスは、インターネットによるものです。小売企業はビッグデータや人工知能などの先進技術を利用し

て、商品の生産、流通、販売プロセスをアップグレード・変革し、それによってビジネス構造とエコシステムを再構築し、オンラインサービスとオフライン体験を向上し、

最新物流を深く統合した新しい小売モデルを構築しています。実店舗と電子商取引の一体的な発展は、国境を越えた電子商取引を誕生させ、小売業の国際化に新たな道筋とチャネルを提供しています。「ニューリテール」のもとでの越境プラットフォームは、国際取引の新しいモデルと統合されたサービスを提供し、各国・地域の国内ブランドのグローバル化を支援し、各国がより高いレベルの開放を実現することを助けています。世界経済が正常な軌道に戻った後、アジア太平洋地域の小売業界の成長率、構造、モチベーション、発展環境はすべて「ニューノーマル」の特徴を示し、新しい課題に直面するだけでなく、新しい光明が生まれると信じています。





開会挨拶 – ジャカルタ特別州知事

(代理 Mrs. Ety Syartika, ジャカルタ特別州 Head of the DKI Jakarta Province Industry, Trade, Small and Medium Enterprises Office)

第20回アジア太平洋小売業者大会に、健康で良い状態で出席できることを神に感謝します。

本大会は、インドネシア小売業協会、そしてすべてのインドネシア国民にとって重要な意味を持っています。それは、日々のニーズを満たすために地域社会に存在する小売業の役割と切り離すことができないためです。また、小売業の存在は、COVID-19の大流行後のインドネシアの経済回復に貢献しました。

2022年11月に発表されたBPS DKI Jakarta統計によると、第3四半期のDKI Jakartaの経済成長率は前年同期と比較して5.94%成長しました。この成長は、以下のようなセクターの成長に影響されました。

- ①9.65%の成長率を示した卸売・小売業
- ②11.82%の成長率を示した運輸・倉庫業
- ③13.67%の成長率を示した宿泊施設および飲食業
- ④成長率が落ちこんだ、金融・保険業、鉱業・採石業、

ガス・電気供給会社以外の、その他のセクター

小売業のもう1つの役割は、中小企業の市場アクセスとして重要であるということです。小売業は、中小企業の製品を販売できるよう、中小企業関係者と協力してきました。DKIジャカルタ州政府の支援を受け、中小企業の製品の品質と競争力を向上させるとともに、中小企業の製品が社会に認知され、競争力を持てるように、ブランディング、パッケージ、マーケティング管理、物流管理に関する指導を行い、このパートナーシップが改善し続け、幅広い中小企業に行き渡るよう期待しています。また、中小企業と小売の連携により、新たなビジネスが生まれることを期待します。



開会挨拶 – インドネシア共和国 商業大臣

H. Zulkifli Hasan 博士、SE、MM (Mr. Syailendra 代読)

インドネシア経済は、2022年第3四半期、前年同期比5.72%成長し、家計消費部門のGDP比率は50.38%でした。この上向きの経済成長は、11月15日にバリ島で開催されたG20サミットにより強化され、最大1兆7000億円の国内消費の増加が見込まれています。これは、小売セクターの貢献なくして実現できませんでした。

第20回アジア太平洋小売業者大会が、展示会を通じて、アジア太平洋地域の近代小売業界のプレイヤーとインドネシアの中小企業を結びつける戦略的イベントとなり、小売業界の関係者や協会が活用できるよう願っています。また、国内の中小企業やクリエイティブエコノミーの関係者が、製品の質・量ともに創造性を高め、発展・飛躍の機会を得て、ひいては国内の経済成長を促すことを願っています。

世界の指導者たちは、貧困や不平等をなくし環境を保護するための、2030年までの世界的な行動計画である17のゴールと169のターゲットを含む「持続

可能な開発目標」を正式に承認し、SDGsのゴールとターゲットを達成する道徳的義務を負っています。

アジア太平洋小売業協会連合会 (FAPRA) に集うアジア太平洋地域の近代小売ビジネス界の皆様は、包括的で持続可能な産業を増やし、イノベーションを奨励することの実現に参画していただくようお願いいたします。これは、小売業界におけるデジタルおよび技術的な変革を実施し、中小企業の小売事業への参加を増やすことにより実現できます。政府は、オンライン取引、配送または宅配サービス、電子決済システムの奨励などにより、小売業におけるデジタル変革を促しています。

政府は、2023年の経済成長率を4.6～5.3%と楽観視しています。インドネシア小売業協会をはじめとする国内小売協会、そしてFAPRAは、引き続き協力し、相乗効果を築くことを期待します。



11月29・30日

大会本会議
【講演する日本人スピーカー】

〈講演順〉



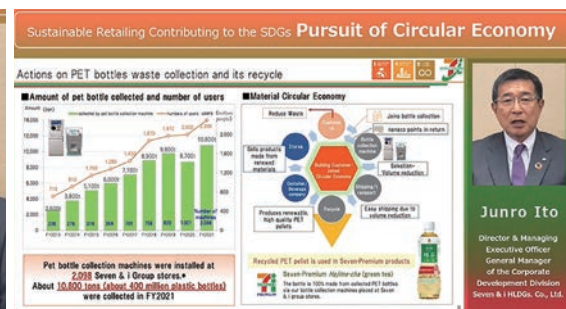
【会議2】
ポストコロナ時代の
新たな小売業
羽生有希 氏
イオン株式会社
取締役兼執行役員副社長

【会議3】
日本のEC市場の
成長とロジスティクス
和佐見勝 氏
AZ-COM 丸和ホールディングス株式会社
株式会社丸和運輸機関 代表取締役社長



【会議4】
日本の小売業の現状と課題
野本弘文 氏
日本小売業協会会長
東急株式会社代表取締役会長

【会議5】
お客さまの暮らしを豊かにする“特別”な
百貨店を中核とした小売グループへ
細谷敏幸 氏
株式会社三越伊勢丹ホールディングス
取締役 代表執行役社長 CEO



【会議6】
セブン&アイグループの
サーキュラー・エコノミーの追求
伊藤順朗 氏
株式会社セブン&アイ・ホールディングス
取締役 常務執行役員 経営推進本部長

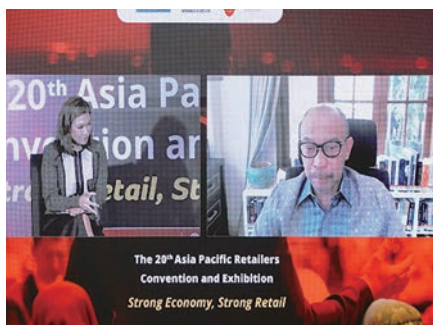


11月29・30日 大会本会議の様様



29日（火）・30日（水）には、11のテーマに沿った会議が開かれ、10カ国・地域から31名の講演者が、各テーマで講演を行いました。

会議はリアル+オンラインの形式で行われ、会場には大型スクリーンが設置され、参加者はどちらの講演も視聴できるような工夫がされました。



11月29・30日 会場の参加者



11月29日

大会2日目
展示会場



29日（火）には、インドネシア共和国大統領スタッフのEdy Priyono氏、インドネシア小売業協会会長のRoy Mandey氏、マレーシア小売業協会副会長のLau Boon Eng氏によるテープカットが行われ、展示会が開場しました。

展示会では、インドネシア製の衣装や装飾品をはじめ、インドネシア国内企業のブースが並びました。





2022年11月29日(火) 会議1

アジア太平洋地域経済：復興への道筋



Mr. Edy Priyono
Chief of Presidential Staff-Deputy III

世界経済は、課題に満ちています。ロシアとウクライナとの戦争によってさらに悪化したパンデミック後の需要増による「食料とエネルギーのインフレ圧力」によるものです。世界の中央銀行による金利引き上げは、世界経済の需要と成長を減速させる影響をもたらします。

世界経済減速の伝播は、世界需要の減少、輸入原材料の価格上昇という国際貿易チャネル、為替レートの変動、外国人投資家の離脱という金融市場チャネル、投資資金の再配置により減少する可能性がある直接投資チャネルにより行われます。

インドネシアも例外ではなく、食糧やエネルギーにおけるインフレ率の上昇、9.9%に達したルピア相場下落、外貨準備の減少、貿易収支の黒字縮小など、世界経済の混乱の影響を受けています。

しかし、インドネシア経済はかなり回復力があります。第3四半期の経済成長率は5.72%で、第2四半期の5.45%を上回りました。この数値は、パンデミック前の2019年同四半期の5.01%よりも良い数値です。支出面では、家計消費がGDPの約50%を占め、前年同期比5.39%増と、5.51%を記録した2022年第2四半期と比べるとやや鈍化しましたが、パンデミック前と比較してもかなり良い数値です。

インドネシア小売セクターの指標を見ましょう。

①消費者信頼感指数 (IKK)

2022年を通して、インドネシアの指標は常に100以上を示し、10月も120.3を記録しました。

②実質売上高指数

10月の小売売上高は好調を維持し、すべてのセクター、特に衣料品セクターで改善し、前年同月比約4.5%増になると予測しています。

③銀行による消費への与信

10月の銀行信用は、投資信用に支えられ、前年同月

比11.7%増でした。一方、消費信用は前年同月比8.7%増とプラスに転じています。

④製造業PMI

10月に51.8を記録し、14回連続の拡大数値を示しました。これらの指標から、小売業はかなり良い状態にあることがわかります。

また、政府はインフレを抑制し、国民の購買力を維持することを目的に、ショックアブソーバーとして国家予算を常に準備しています。10月までで57.8兆IDR（燃料、LPG、電気）に達したエネルギー補助金プログラム、肥料補助金、食糧安全保障プログラム、輸送補助金の予想外のコストの配分を通じて、インフレ抑制の役割を担っています。また、政府は中央インフレ調整チームや地域インフレ調整チームのフォーラムで中央銀行と積極的に協調しています。

一方、人々の購買力を維持するために、短期的には州予算は、賃金補助、非現金食糧援助、将来家族計画、小企業向けの生産的支援、BLT Cooking Oil、人的信用保証、利子補給などさまざまな社会支援を通じて役割を担っています。

政府は、投資しやすいエコシステムをつくり、投資額の増大により、労働者を吸収し、失業率を下げます。また、人材の質向上には、雇用前カードなど、政府はさまざまなプログラムを用意しています。

もちろん、金利および流動性政策を行う中央銀行や信用緩和政策をとる金融庁によって支えられています。これらの相乗的な措置は、企業にも消費者である地域社会にも、小売部門の回復力を高めることが期待されます。

インドネシア小売業協会の企業家には、①輸入原料の安いものへの変更や国産原料の使用、②レイオフは最後の手段とすること、③政府とのコミュニケーションを活発にすること、を期待します。

2022年11月29日（火）会議2

ポストコロナ時代の新たな小売業



Mr. Wiwy Sasongko
Executive Director, NielsenQ Indonesia

アジア太平洋諸国は、パンデミックで大打撃を受けました。小売業の現状をお話します。

消費者は「最高の価値」を求めています。店舗売上の約40%が販促によりますが、この半分は販促なしでも購入されていました。小売業者やメーカーにとって、販促費の半分はむだで、その分、利幅を得られたわけです。また、価格が上昇するなか、小売業者やメーカーは「シュリンクフレーション」「ダウンサイジング」という対策をとりました。400mlだった容量を370mlに減らすといったことです。

参考となる消費者の動向を4点ご紹介します。

1. 消費者は販促内容や価格を比較検討し、店舗や商品を変更しています。また、多くの消費者が、コロナ禍でなじみの商品が手に入らず新たに試した商品を使い続けています。また、カテゴリー、ブランドごとに、値上げへの許容幅が異なることです。

2. 消費者は、オフラインでもオンラインでも購入できるオムニチャネルの選択肢を求めています。消費者はオンライン購入で、便利さと共に節約を考えています。アジア太平洋諸国の販売高は、伝統的な小売が依然大きい中、EC販売が全体の20%と拡大しています。香港（5%）のようにEC普及率が低い国がある一方、韓国（38%）や中国（30.2%）のように高い国もあり、いずれもEC売上は拡大しています。

3. 人々は健康を一層意識するようになっていきます。単なるビタミン剤摂取ではなく、健康的ライフスタイルをいかに維持するかです。さまざまな商品が発売され、シンガポールではコンブチャや植物由来の代替肉が、ニュージーランドではマヌカ・ハニーや植物由来のミルクの売上が拡大しています。

4. 消費者は、サステナビリティに関心を払っています。メーカーは、商品が持続可能な製造プロセスに則った商品である開示が求められます。オーガニッ

クなど革新的な商品の製造も重視されています。原材料の表示を行い、顧客の信頼を得ることも大切です。シンガポールでは2025年に、プラスチックボトル1本に対して、10セントから20セントが返還されるプログラムが始まります。

小売業の未来のトレンド4点をお話します。

1. 消費者、特にミレニアル世代の若者は利便性を求めます。小売業者がどのように利便性を革新するかが非常に重要です。

アジア太平洋地域では、イノベーションの小売業への貢献度が64%です。商品としては、シンガポールでの小型洗濯機、マレーシアでの複数栄養素を含むハイブリッドスナック・飲料、ニュージーランドでの長期保存牛乳などです。店舗でも人工知能によるパーソナルな商品推奨などが見られます。シンガポールでは、画面上で、口紅やファンデーションを試すサービス、商品スキャンだけで店舗を出るレジ不要決済、ドローンによる店舗内の欠品確認、韓国でのロボット配送サービスも挙げられます。

2. 現在は、小ブランドが健闘していることです。売上の59%が年商25M\$以下のメーカーの商品です。コロナ禍で、消費者の50%が大手企業の商品への信頼を示す一方、53%が小ブランドの商品を買うと表明しています。インドネシアでは、リップクリームのような化粧品や、小ブランドのスキンケア商品が急速に市場に広がりました。

3. 非接触、キャッシュレス、デジタル決済など小売業者のトランスフォーメーション・テクノロジーの進展です。また、バーチャルとリアルが融合したショッピング体験もあります。

4. アジア太平洋諸国は、消費者の50%がミレニアルとZ世代の若者です。人口の25%は高齢者です。各世代に対する品揃えをいかに行うかが重要です。



2022年11月29日(火) 会議2

ポストコロナ時代の新たな小売業



羽生有希 氏

イオン株式会社 取締役兼執行役副社長 デジタル担当

1 点目に、コロナ禍における小売業の環境変化について、2 点目は、来年度から新たに取り組みを始めるオンラインマーケットについて、3 点目に、イオンのデジタルシフトについて紹介したいと思います。

1. コロナ禍における小売業の環境変化

まず、コロナ禍における小売業の環境変化について見てみます。

新型コロナウイルスは、世界中で大勢の感染者を出すことにとどまらず、私たちの生活様式や商慣習をも変化させました。日本でもワクチン接種が進んでいるものの、感染者は依然として発生しており、この変化した暮らしはまだ続きそうです。

人と人の接触が避けられている中、特に影響を大きく受けている業界の1つが小売業です。小売業は、衣料品・住居余暇商品を中心に、リアル店舗における売上が減少するなど、マイナスの影響を大きく受けています。

こうした中、日本のオンラインショッピング市場は、2019年の10兆円から21年は13兆円になり、同じ期間のリアル店舗の伸び率が104%に対して132%も伸びました。さらに、キャッシュレス決済の拡大、フードデリバリーサービスの成長など、日本においてもコロナを機にデジタルの活用が急激に進んでいます。

この変化する、お客様のニーズに対応し、取り組んでいかなければ、企業の存続はありません。デジタルやAIは、今後の競争の必須条件であり、顧客接点のデジタル化を進め、新たな収益源の創出を考えなければなりません。

イオンのデジタルシフトも、こうした視点を取り入れて、改革を進めています。

2. オンラインマーケットの取り組み

2023年に向けて、イオンが最も力を入れる事業が、2つ目の「オンラインマーケットの取り組み」(図表1)です。

イオンは、2023年に、今までにない「オンラインマーケット」を開業します。そして、新たな「オンラインマーケット」を創造するため、「イオンネクスト株式会社」を設立しました。イギリス、オカド社のソリューションを活用し、今までにない、ストレスフリーなお買い物体験を提供していきます。

今までにない「オンラインマーケット」の特徴は、完全な大規模自動倉庫の活用です。イオンは、優れたUI/UXにより、買い物時間を大幅に短縮し、リアル店舗で培った細かいサービスをさらに磨き、お客様が欲しい商品を欲しい時間にお届けすることを目指します。

5万SKUを超える圧倒的な品揃えを構築し、その中で、お客様のニーズに合った商品を、AIでお勧めしていきます。また3温度帯での厳しい温度管理によって、サプライチェーン全体で商品の鮮度を、高く維持できる点や欠品率の低さも強みです。

イオンネクストの、大規模自動倉庫の1号店は、2023年千葉県誉田エリアに、約2万7500平方メートルで開業します。生鮮食品を含んだ、暮らしの必需品を中心に、ピックアップをロボットとAIにより、24時間実施し、安定的な運営を行います。また、地域の雇用にも貢献し、地域経済の活性化にも努めてまいります。

2号店は、東京都八王子エリアに、2025年の開業を目指していきます。2号店の特徴は、「オンライン」と「オフライン」が融合する新たなライフスタイル施設です。商業施設の中に顧客フルフィルメントセンターを併設し、シネマコンプレックスや障害者

図表1 イオンの「今までにないオンラインマーケット」



対象施設なども、展開することで、地域で暮らす人々に、便利な、生活基盤を提供します。

物流・配送網については、専門の物流会社を立上げ、配送ドライバーの採用から教育まで、自社で展開していきます。配送実績データをAI分析し、次回以降の最適なルートを作成する、効率的なラストワンマイルを実現するシステムも構築していきます。AI分析については、1秒間に1400万回以上の計算を行い、交通量、時間帯、駐車、道路状況などをすべて考慮した、最も効率的な、配送経路を探索します。また、複数の中継拠点を設け、多様な配送手段に対応していきます。

イオンは、2018年3月に、「イオン 脱炭素ビジョン2050」を策定し、2050年までに店舗で排出するCO₂等を、総量でゼロにすることを目指しています（2021年に、目標年度を2040年に改訂）。

オンラインマーケットにおいても、再生可能エネルギーへの転換、省エネルギーの推進を進めていきます。千葉の第1号倉庫では、太陽光発電システムを設けるとともに、大型蓄電池を設置することで、再生可能エネルギーを、最大限活用する計画です。

3. イオンのデジタルシフト

次に、イオンのデジタルシフトについて紹介します。

イオンはグループのトータルアプリ、「iAEON」を2021年9月にリリースしました。

これまでイオンは、グループ各社それぞれが、個別に会員情報を持ち、管理していましたが、この「iAEON」はオンライン上におけるイオンの入り口となります。お客様は1つのIDで、イオングループ

各社がオンライン・オフラインで提供する、さまざまな商品を購入し、サービスを受けられるようになります。また、我々はグループ各社で、個別にしか分析できなかった、お客様の購買・行動データを、1つのIDとして分析することができ、より深い顧客インサイトを知ることができるようになります。

この「iAEON」により、イオン生活圏における、お客様の新たな購買体験を提供していくことを、目指していきます。

イオンの中期経営計画において、2021年は、デジタルシフト元年と位置づけた年です。2025年に、目指す姿を「1兆円のオンライン売上」、「3000万人以上のアプリユーザー」、「キャッシュレス比率65%」と定め、2021年から23年を、基盤構築と短期成果の実現を果たし、デジタルシフトの基礎をかためるステージとして、現在、取り組んでいます。

2024年から25年には、それまでに築いた基盤を活用し、グループの成長を加速させていきます。

リテール5.0を目指し、イオンはまだ4.0に満たない位置にいると自覚しています。

「リアル店舗・物販中心」から「店舗・デジタルが融合されたシームレスな体験」へ、お客様を中心に、テクノロジーが活用されている新たなエコシステムを、ここからスピードを持って構築していきます。共通デジタル基盤を整備することにより、アプリを通じたパーソナライズ販促、およびロイヤリティプログラムを構築し、時間・場所にとらわれず、お客さまによりよいサービスを提供することを目指します。

最後に、企業が持続的に成長するには、激変する環境変化に対応し、革新し続ける決意と、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、これからますます多様化していくお客様の変化に、対応できれば生き残ることはできません。そして、イオンは、変わらぬ理念として、お客様を原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献し、絶えず変革を続ける企業集団であり続けていきます。



2022年11月29日(火) 会議3

日本のEC市場の成長とロジスティクス

和佐見勝 氏

AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
株式会社丸和運輸機関 代表取締役社長



今、コロナ禍で、新たなビジネスモデルやサプライチェーン構築により、ロジスティクスの重要性が高まっています。

大会のテーマである「強い小売」、「強い経済」を実現するためには、「新しいロジスティクスのプラットフォーム構築」が、必要不可欠です。

弊社は、常に「成長する市場」、「成長する企業」とともに、永続的に発展する 企業づくりに挑戦しています。

弊社は、創業者である私の「青果業」が原点です。

私は15歳で東京日本橋の丸日青果に勤め、その後千葉県野田市の飯島青果に勤めました。そして19歳の時に店を開店しました。

12歳から商人として青果市場および小売の現場に立ち、生活者と向き合い、商人としての「生き方」「心構え」を学びました。そして、企業文化である「桃太郎文化」、すなわち「お客様第一義」「商人道」など私の“哲学”を整理し、実践してきました。

3つの事業ドメイン

丸和運輸機関には、3つの事業ドメインがあります。

1つ目が、さまざまな顧客ニーズと、成長への対応、効率化を追求した「EC物流」

2つ目が、安全・安心を提供するコールドチェーンの「低温食品物流」

3つ目が、高齢化社会に必要な「医薬・医療物流」

そしてもう1つ、重要なのが、災害大国日本において、事業継続を支える「BCP物流事業」です。これは、日本で初めて丸和運輸機関が挑戦している事業です。

そして、2022年10月1日に、AZ-COM丸和ホール

ディングスが誕生しました。参加の事業会社は13社、拠点数は238拠点です(2022年10月時)。

環境変化に対応するため、新たな経営体制でスピード経営を実現し、「報恩感謝の心」と「利他の心」でハピネス経営づくりに挑戦していきます。

日本のEC市場

さて、コロナ禍の現在、日本の成長市場はどこにあるでしょうか。キーワードはECです。

日本の物販系B to Cの2021年のEC市場規模は、12兆2865億円で、コンビニエンスストアの市場規模を超えました。伸長率は2020年が21.71%、21年は8.61%で、EC化率は8.78%になりました。弊社は、このEC物流事業に経営資源を集中し、EC市場の成長を物流面で支えています。

物流という面から、世界最大のEC企業アマゾンの成長について、考えてみます。

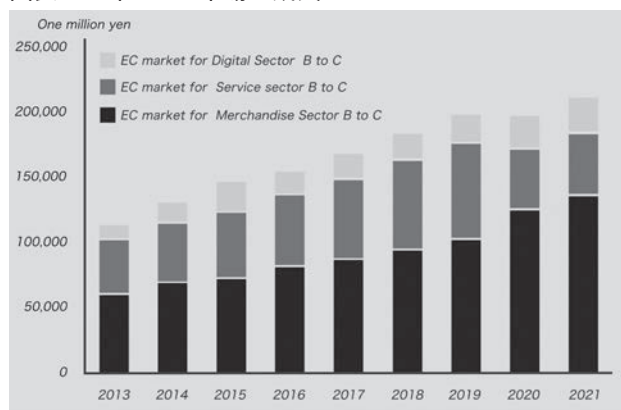
2017年、荷物の総量規制と配送料の値上げにより、宅配大手は「宅配クライシス」と呼ばれる問題に直面しました。その際、アマゾンのビジネス全体に大きな影響が出ました。

アマゾンの危機を目の当たりにし、弊社は、「他社物流」から脱却し、以前から提案していた「成長戦略を持った自社物流構築」に舵を切るための提案を続けました。

そして、2017年6月より、弊社の全国の子会社も「EC物流事業」に挑戦し、北海道から九州まで、オールジャパンで、全社を挙げて「結束力」と「団結心」を持って、この危機に挑みました。

その後、「ラストワンマイル」の信頼と実績から、全国の「幹線輸送」、フルフィルメントセンターなどの「物流センター運営」も任せていただいています。これは、創業の精神である「何事もやればできるの精

図表1 日本のEC市場の成長



神」と、桃太郎文化にある「挑戦し、成長し、貢献し続ける」というDNAが、社員1人ひとりに浸透しているからだと考えています。

日本では、これから、間違いなく本格的な人手不足を迎えます。その中で、弊社は、成長するEC市場に経営資源を集中させ、お客様とともに成長戦略を実現していく覚悟です。

ですから、今よりも大きな枠組みで、社会的課題の解決に取り組まなければなりません。その社会的な使命を果たすべく、弊社は、「3PL&プラットフォームカンパニー」として、3つの社会的課題解決に挑んでいます。

1つ目の課題は、「人の確保」で、そのための施策は、3つあります。

施策の第1は「人の採用と能力開発」です。5年間で5000人の採用を計画しています。新卒で3000人、中途採用で2000人の計画です。さらに3カ年で、経営幹部200人、現場責任者300人を育成します。

施策の第2として、「ダイバーシティ経営」です。多様な人材を活かし、その能力が、最大限発揮できる機会を提供し、付加価値を創造していきます。日本語学校や寮を完備し、アジア各国からの留学生の受入れや、技能実習生の国内外のキャリア形成も支援していきます。

施策の第3が「M&A戦略」です。長期的な戦略を明確にし、企業文化、価値観、事業領域など、統合シナジーを共有し、「進化する経営」を推進していきます。

社会的課題の2つ目は、「輸送力の確保」。そして3つ目の課題は、日本は地震大国ですので「事業の継

続」、すなわち「企業のBCP戦略」です。

これら2つの課題を解決するのが、2015年に発足し、その後、法人化した「一般社団法人AZ-COM丸和・支援ネットワーク（略称：AZ-COMネット）」という全国組織です。

これは、輸配送事業者を中心とした物流会社のネットワークで、会員1780社、車両2万5000台規模となります（2022年10月時）。

このAZ-COMネットの皆様と、新たな事業に取り組んでいるのが、「全国ネット型BCP物流」です。今後、AZ-COMネットと、会員企業を含め、災害時の協定締結を拡大させ、47都道府県1718市町村と締結し、企業や自治体の「事業継続」を支えていきます。

中期経営計画と今後の展望

最後に、弊社の「中期経営計画」と、「今後の展望」です。

2022年4月から25年3月の、3カ年の「中期経営計画」では、明確な経営戦略を持って、25年3月期に①売上高2400億円（年平均成長率21.7%）、②経常利益175億円（年平均成長率24.2%）、③経常利益率7.3%を計画しています。

この企業成長を支えるものは、すべて「人の成長」です。「人の成長なくして、企業の成長はない」との考えを持って、100人の経営者（桃太郎）づくりを行い、小売業の経営に貢献したいと考えています。

そして、今後の展望として、紹介したいのが、新たなプラットフォームです。

2025年に、弊社は、日本の中心である首都圏に、3PL最大規模の物流拠点の開発を計画しています。「食を支える最先端のコールドチェーン・プラットフォーム」の構築です。弊社のグローバル戦略は、「低温食品物流」で、アジアの皆様の安全・安心の食の提供に寄与することです。このプラットフォーム完成後には、アジアの小売関係者の皆様に、ぜひ視察に来ていただきたいと思います。

そして、お客様第一義を基本に、2040年、年商1兆円、3PL業界ナンバーワン企業を目指し、同志の幸福と豊かな社会づくりに貢献したいと考えています。



2022年11月29日(火) 会議4

Country Reports ————アジア太平洋各国の現状と課題

JAPAN



野本弘文 氏
日本小売業協会 会長



日本では、2020年から新型コロナウイルスが急速に感染拡大し、現在まで、日本の経済・社会に極めて大きな影響を及ぼしてきました。

2022年2月からはロシアによるウクライナ侵攻、そして最近の急激な円安も、産業界や国民生活に多大な影響を及ぼしています。

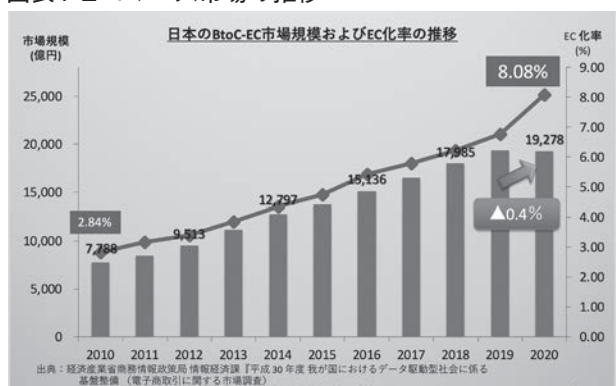
最近の小売業の現状と、現在直面している課題を中心に紹介します。

まず、日本における新型コロナウイルスの感染状況についてです。新型コロナウイルス感染症は、感染者数の拡大と減少を繰り返しながら、現在7回目の波にあります。第7波では1日の感染者数は、最大20万人を超え、過去最大となりました。現在は、感染者数はピークを超え、減少に転じています。

この2年半、新型コロナウイルス感染症に対するさまざまな知見が蓄積されるとともに、国民に広くワクチン接種が進んだことや治療薬の開発などにより、国民生活に安心感が生まれてきました。

日本は、ようやく、コロナウイルスと共存しながら経済活動を本格回復していくという段階になってきました。このコロナ禍での日本の小売業の状況は、

図表1 Eコマース市場の推移



2021年の売上高は150兆4620億円と、GDPの28.1%を占めました。

小売業の業態別のコロナ禍以降の売上動向について概観します。日用品・食品といった生活に密着した商品を扱うスーパーマーケットやドラッグストアは好調で売上も伸びています。

一方、百貨店はコロナによる休館や時間短縮の営業を余儀なくされ、一時は大きく落ち込みました。しかし、2021年の国内需要の回復、そして直近では、水際対策の緩和に伴い、訪日外国人客が急増してきており、今後も大幅な回復が期待されています。

リアル店舗のほか、近年極めて高い成長を続けるEコマースについてですが、その市場規模とEC化率の推移は図表1のとおりで、2020年の日本のEコマース市場は、19兆2779億円まで成長しています。

しかし、「その産業でどれくらいECサイトが使われているか」という指標であるEC化率をみると、日本国内のB to C事業のEC化率は8%です。世界のB to C事業のEC化率は18%と推計されており、日本はまだ成長の途上にあるといえます。

次に、日本の小売業界が直面している3つの課題について紹介します。

初めに、円安・物価高騰への対応です。

消費者物価および企業物価は上昇を続けており、特にロシアのウクライナ侵攻により、エネルギー価格の高騰、原材料価格は急激に上昇しました。また、小麦をはじめとする食品価格も上昇しました。輸入原材料の高騰は、急速に進んだ円安と相まって、大幅な物価上昇をもたらしています。

消費者の賃金が上昇していない状況でのコストプッシュ型の急激な物価高であり、人々は食料品、日用品への価格志向を強めています。そのため、小売業者は、価格の上昇を消費者に転嫁しにくい状況から、価格引き上げをできる限り抑えるために、上昇分の相当程度を負担する傾向があります。

また、ナショナルブランドから、価格を抑えたプライベートブランドを自社開発するなどの対応をして

いる企業も見られます。

適正に価格転嫁をしていくことは必要不可欠であり、いかに消費者に納得してもらいながら円滑に価格を転嫁していくかが大きな課題となっています。

さらに、電気・ガス料金の高騰はじめ、小売業者の店舗運営コストも大きく上昇しており、いかにコストを吸収し、管理コストを抑えるかが重要な課題となっています。電気・ガス料金については、契約企業からの20～30%程度の引き上げ要請など当たり前の状況です。

次に「人口減少・高齢化」による人手不足の課題です。日本の人口減少は、労働力不足から採用難と賃金の上昇を招き、企業収益に大きく影響を及ぼしています。このため、機械化、AI・IOT等を駆使した店舗のオペレーション、欠品・在庫認識、納品自動化等の無人スマート化などが進められています。

こうした動きは、小売業におけるDXの活用と、実店舗の新たなあり方を捉え直す契機となりました。蓄積された販売データや顧客データなど、さまざまなデータを分析し活用することにより、小売業は顧客満足向上させるための優れた製品とサービスの提供に注力していく取り組みが求められています。

そして最後に、SDGsへの取り組みです。直面する地球の環境課題に対して、小売業としても取り組むことが求められています。

日本では、2020年7月1日から、全国一律でレジ袋の有料化が開始されました。その他にも、環境配慮型のプライベートブランドの開発や、ノントレー商品の拡充など資源削減のため各業種で日々工夫をこらしています。

また、ファッション産業では、環境省が主導して、衣服の生産から着用、廃棄に至るまで環境負荷を考慮したサステナブルなファッションへの取り組みの強化を進めているほか、各企業においても不要となった衣服の回収・リサイクルに積極的に取り組むなど、環境負荷に向けた取り組みは近年急速に拡大しています。

ここからは、日本の小売業の展望についてです。

これまで、小売業を取り巻く環境や課題について説明しましたが、日本の市場には「大きなポテンシャル」があります。

ル」があります。

1つ目に、2021年に日本の家計の金融資産総額は2000兆円を突破し、過去最高となりました。新型コロナウイルスの感染拡大によって家計支出が抑えられた反動もありますが、この貯蓄額が消費に振り向けられれば、大きなチャンスになると考えています。

2つ目に、富裕層の存在があります。民間の調査によれば、日本は100万ドル以上の金融資産を有する富裕層が365万人と、米国に次いで2位となっており、このマーケットの取り込みは、非常に大きな可能性があります。

富裕層をはじめとした高額消費は、足元においても顕著になっています。百貨店においては、宝飾品や貴金属・時計といった高額品が非常に稼働しており、直近ではコロナ以前の水準を超えています。

また、日本の百貨店においては、お客様1人ひとへご要望に合わせてあらゆる商品をご提供する「外商」が大きく数字を牽引しており、百貨店各社は富裕層に向けたサービスを一層充実させています。

最後に、日本の消費形態の多様化についても説明したいと思います。

日本では、経済の成長に伴って、世帯の収入が増加し、モノを中心に消費が行われてきました。しかし近年、あらゆるものが簡単に手に入るようになり、消費の価値がモノからコトへ、さらには「トキ消費」に変化しています。若い世代を中心に、クラウドファンディングなどの応援消費に代表される「参加型」の消費が顕著になってきており、モノ売りを中心にしてきた小売業は大きな転換点を迎えています。

このように、日本の小売業には、解決していくべき多くの課題がありますが、新たな時代の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。

新型コロナウイルス感染の状況が落ち着いてきました。海外からたくさんの皆さんに日本にお越しいただき、日本のおもてなしを体験され、日本のファンになっていただきたいと思います。



Republic
of Korea



Mr. Andrew Lee
韓国小売業協会 専務理事



パンデミック時の韓国小売業界の成長は、主にオンラインビジネスでした。2020～22年のパンデミックの期間、オンライン小売は年間約15%成長し、オフライン小売は約7%でした。オンライン小売では、非対面消費の急増、クイックコマース（翌日配達）の普及、購入商品カテゴリーの拡大などがありました。オフライン小売では、贅沢品の消費が急増し、リベンジ消費となりました。オフラインとオンラインを組み合わせたオムニチャネル戦略が一般的になっています。

店舗タイプで見ると、2022年の百貨店の成長見込みは約15%です。リベンジ消費のおかげで、大きく伸びました。海外旅行制限の中で国内再開の後、ファッション、スポーツ、フィットネス、アウトドアなどで売上が増加しました。しかし、2023年百貨店は年率約4%の水準まで減速すると見込まれています。資産価格の急落と海外旅行の増加が予想されることから、贅沢品の消費が減少します。

専門家は、百貨店は、ミレニアル世代とZ世代であるMZ世代の消費者を引き付けるために、多くのポップアップストアとインスタ映えするスポットを考え出すであろうと述べています。

ハイパーマーケットは2022年に0.7%とほとんど成長していませんが、23年も0.5%の見込みです。パンデミックから風土病への移行により、外出関連商品など一部製品が回復しましたが、インフレにより増加は限定的でした。来年は、外食費の上昇により食品売上が増加する可能性があります。必須ではないアイテムや耐久消費財の販売が鈍化すると予想しています。

スーパーマーケットでは、一部のパパママストアを含むスーパーマーケットがデジタルトランスフォーメーションを採用していることは注目に値しました。大企業が運営するスーパーマーケットである多

くのSSM（スーパー・スーパーマーケット）は、デジタルキオスク、デジタル値札、セルフ払いを展開しています。

デリバリーサービスとクイックコマースは、この業態でも一般的になっています。また、収益性が低い店舗を閉鎖して、運用効率を改善しようとしています。来年も本年同様の取り組みが続くと見られます。専門家は、データに基づく運用が拡大し、多くのスーパーマーケットが地域特性に対応した店舗に更新していくと見えています。

コンビニエンスストアでは、2021年から成長が回復し出し、2022年は約10%成長しました。ランチボックス、HMRSつまり家庭の食事の代替品、飲み物、アルコールなど、多くの製品カテゴリーで100%以上の売上増加となりました。この分野では、顧客の選択が最寄りの店舗から差別化された店舗へと変化していると考えられています。コンビニエンスストアは、競合他社との差別化を図る必要があります。また、若い顧客を引き付けるには、ミレニアル世代とZ世代を知る必要があります。いわゆるMZ世代の消費者は経済的であり、費用対効果と費用便益を追求します。彼らは3S（小さくてシンプルでスピーディ）な製品を好み、そして、ESGを意識しています。

最後に、オンラインショッピングについてですが、2022年の成長見込みは8.5%で、小売業界全体の中では高いですが、予想よりはやや低いです。パンデミック後、平時に戻ると、オフライン小売は押し上げられ、オンライン小売は弱まります。

韓国の2つのオンライン巨人「NAVER」と「Coupang」は、他のプレーヤーよりはるかに高い成長率です。「Coupang」が2022年第3四半期に初めて黒字化したことも驚きでした。オンラインショッピングの普及率は、2023年、51%まで上昇するでしょう。また、オンラインショッピングに占めるモバイルショッピングの割合も増加しており、2023年は77%になるでしょう。さらに、オンラインプレイヤーの滞在時間延長の競争はより激しくなります。彼らは、「Amazonプライムビデオ」や「クーポンプレイ」などのメリットやコンテンツを提供し、顧客をプラットフォームに引き留めようとしています。

People's Republic of China



Mr. Wang Min

中国商業聯合会
エグゼクティブ・チェアマン



1. マクロ経済と小売業の発展

2021年の中国のGDPは114兆3700億元、前年比8.1%増でした。GDP生産要素は、第1次産業3.7%、第2次産業39.4%、第3次産業53.3%です。

小売業は、雇用、税、価値実現、交易を担う重要産業です。2021年の消費財小売総額は44兆800億元で、内訳は都市市場が38兆1600億元、農村市場が5兆9300億元でした。

ネット通販（物販）は10.8兆円で、消費財小売総額の24.5%でした。中国は10年連続、オンライン小売売上高が世界一で、国内小売売上高全体に占める割合も一番です。2021年小売業上位100社の総売上高は12.1兆円で、消費財小売売上高の27.5%を占めます。最大のEコマース企業、Tmallの売上は3.46兆元、最大のオフライン小売企業、大商集団の売上は3500億元でした。

2. 小売業の発展の特徴とトレンド

2022年および「第14次5カ年計画」の全期間では、内需、特に消費の潜在力開放、消費の質向上、伝統的消費喚起、新しい消費育成、公共消費促進、ビジネスフレンドリーな環境整備、国際消費センター都市建設、消費促進により、長期に安定した発展をします。

1) 「第14次5カ年計画」の期間、次の内容のビジネス・イノベーションが中国小売業の主流です。①商品イノベーションは、品質や機能など実用的な価値のイノベーションを基本に、文化、芸術的センス、知識など精神的価値にも留意すること。②小売の業態が単一形態から複合形態に発展していること。小売業態の再編成と結合により、消費者に新たな体験を提供。③質の高い生活への消費ニーズを満たすため、小売業のサービスと投資が一層高まること。④科学技術の進歩により商品の機能差が小さくなり、対人サービスの革新と競争が、企業やブランドを差別化する鍵となること。

2) 中所得層の成長と消費の高度化は、小売業の転換と高度化を加速させました。「第14次5カ年計画」終了までに、中所得層を約40%に引き上げ、所得格差を縮小し、消費の需要量の拡大と高度化を図り、経済成長の回復力を向上させます。中所得層と都市・農村住民の品質・ブランドに対するニーズが高まり、健康でグリーンなライフスタイルの追求、生活サービス消費の高まり、個性化、多様化、差別化、ファッション化を提唱し、産業全体の循環と経済・社会の質の高い発展へ役割を担います。

3) 小売業は消費の多段階化に対応して、品質向上を加速します。消費は生存志向から享受志向へ移っています。食・衣・住・交通の消費は、科学的、合理的、節度あるものとなり、食品消費は健康と栄養に関心を払います。消費全体が快適さ、個性、自己研鑽へと変貌しています。Z世代が主要な消費者に成長し、教育、娯楽、文化、スポーツ、レジャー、観光、ヘルスケア、高齢者ケア、育児への支出が大幅に増えています。小売業界はこれに対応し、集中的育成、業態革新、サプライチェーン最適化、ビジネス再構築をします。

4) デジタル化はビジネスと小売の形態に変化をもたらしました。Eコマースとオンライン小売は中国発ではありませんが、企業は究極レベルのアプリを開発、多くの有名ブランドと優れたEコマース企業を生み出しました。近年、携帯端末、ソーシャルメディア、オンライン決済、デジタル動画が急速に台頭し、小売業は消費の地理的制約を超え、リアル消費市場を縮小させ、農産物の流通を助け、農村を活性化しました。そしてプラットフォーム経済、シェアリング経済、グループ買い、コンタクトレス流通などの新しい消費モデルとビジネスモデルを生み出しました。

5) 小売業はグリーンコンセプトを実践します。党・政府は、カーボンピーキング・カーボンニュートラルを発展目標に入れ、生態優先・グリーン・低炭素を進めます。小売業は、シンプルで節度あるグリーンな低炭素ライフスタイルを提唱・実証し、低炭素、健康、高品質、グリーン、リサイクルといった消費コンセプトを消費者に指導します。そして、製品設計、製品包装、店舗装飾、運営、物流輸送で、グリーンと低炭素のコンセプトを実践します。



Republic of the Philippines



Ms. Rosemarie Bosch-Ong

フィリピン小売業協会 会長



パンデミックから2年経ち、フィリピンの経済と小売市場はようやく軌道に戻り、回復への大きな期待が高まっています。アジア開発銀行によると、フィリピンの今年の上半期は予想よりも好調でした。レクリエーション、旅行、レストランへの支出は2022年の最初の6カ月で回復し、家計消費は昨年（21年）の最初の期の0.9%から9.3%に増加しました。また、小売部門のサービスは上半期に8.7%増加し、セクター全体で広範囲に拡大したと指摘しました。

これにより、全体の雇用は着実に増加し、2021年7月から22年7月にかけて570万人の雇用が増え、その3分の2は主に卸売業と小売業のサービスでした。小売業は、フィリピンのGDPに貢献する最大のセクターの1つであり、雇用の大きな割合を占めています。小売部門のサービスは、2022年第3四半期でGDPの64.6%とGDPに占める割合が最も高くなっています。さらに、小売業のサービスは、2022年9月、総雇用者の58.9%を占め、雇用の最大のシェアを占めました。四半期GDPに占める小売業のシェアは平均14.3%で、2021年第2四半期から8.4%の回復成長をしています。

小売取引の総価格は、2018年初頭の5000億ペソから今年の第1四半期には6000億ペソに増えました。特にクリスマスシーズンに向けて、経済と産業の継続的な再開と政府によるパンデミックの適切な管理により、着実に回復に向かっていきます。フィリピンは消費主導の経済であり、巨大で若い消費者の市場があります。国民は若く、ブランドロイヤルティを確立して、可処分所得と野心的なライフスタイルを持つ人々にアピールする小売業者に利益をもたらします。フィリピンの人口は1億人を超え、年成長率は1.63%です。人口年齢は25歳と若い国です。

PWCのレポートによると、COVID-19パンデミックによって、消費者の地元市場への密着が加速して

いることが示されています。フィリピンの消費者は、より環境に優しく、価格を気にし、デジタルに進化してきました。しかし、フィリピンの電子商取引の成長にもかかわらず、フィリピンの消費者は依然として実店舗でのショッピングで、購入しようとする製品を見て触れようとします。

したがって、フィリピンの地元の小売市場で勝つためには、小売業者はオンラインとオフラインの両方で消費者に同様のショッピング体験を提供する必要があります。

フィリピンは、この地域で最も急速に成長しているデジタル経済の1つであり、オンライン販売は25%以上増加しています。さらに、フィリピンの電子商取引の成長は、経済へのデジタル取引の重要な貢献にもなっています。フィリピン経済への電子商取引の貢献は、2020年の5990億ペソから、22年までに1.2兆ペソに増加すると見られています。

フィリピンの小売業界をさらに拡大し、後押しするために、国内により多くの外国人投資家を引き付けることを目的とした小売貿易自由化法が改正されました。改正法では、外国の小売業者は、国内の小売に投資するために、少なくとも2500万ペソ（約42万5000米ドル）の払込資本を持つ必要があります。追加の小売店には、店舗ごとに少なくとも1000万ペソ（約17万米ドル）の投資が必要になります。これらの改正は、フィリピンへの外国投資を増強し、消費者にとってより多くの雇用、より多くの競争、より手頃な選択肢を生み出すと見られています。2021年、パンデミックの状況において、イケアはパサイ市に最初の店舗をオープンしました。イケア最大の店舗でもあり、フィリピンの消費者からよい反応を受けて、マニラにさらに多くの店舗をオープンすることを計画していると最近発表しました。

また、日本の小売業者である三越伊勢丹ホールディングスは、2022年、フィリピンで最初の三越百貨店をオープンします。マニラ首都圏の新しいビジネス地区であるボニファシオグローバルシティの北部に开店されます。

私たちは、小売業界に活気と健全な競争を追加する、これらの新しい小売開発を歓迎しています。

Hong Kong



Mr. Andrew Yu

香港小売業協会 副会長



香港は人口約740万人、1人当たりGDPは2021年約4万9000米ドルでした。本年第3四半期のGDPは対前年同期比で4.5%減となり、3連続四半期、前年同期比で縮小しました。パンデミック、世界的な景気後退、スタグフレーション、地政学的緊張により、政府は2022年通年のGDPを約3.2%減と見込んでいます。

小売業は香港経済の重要な柱です。小売業界には約6万3000の店舗と24万5000人を超える雇用者がおり、香港労働力の10%を占めます。小売業と卸売、宿泊施設、飲食は、香港GDPの4%を占め、小売業のみで2%を占めます。

小売市場は、過去3年間、パンデミックによって最長かつ最も深刻な不況を経験しました。小売売上高は2020年に420億米ドルと低迷し、パンデミックが安定した21年にわずかに増加し450億米ドルとなりました。

しかし、2022年1月の第5波発生と、政府による厳しい社会的距離措置により、小売業はこれまでのどの波よりも深刻な打撃を受けました。2022年の最初の9カ月間間の小売売上は、21年同期比で1.3%減、また平常年であった2018年同期比で30%減となりました。第5波により、小売売上は、2022年2月に17.6%減、3月に16.8%減と急落しました。政府のEバウチャーにより小売売上は4月に8.0%急増しましたが、この勢いは長く続きませんでした。政府が8月にも追加の消費電子バウチャーバッチを配布したにも係わらず、8月の小売売上は3%減でした。

2023年は、地政学的緊張の高まり、グローバルサプライチェーンの混乱、米国の利上げ、高い運用コスト、インバウンド旅行者への検疫措置緩和の不確実なタイミングなど、不確実性が高まり経済は不透明です。株式市場と不動産市場の変動も、消費者心理と購買力を弱めています。こうした悲観的な背景により、当協会では2023年上半期の小売売上高は1桁減

少すると予測しています。

次に、香港とグレーターベイエリアにおける消費者行動の変化に関する最新動向と、小売業者への影響をお話します。

最初のトレンドは、オムニチャネル体験の重要性の高まりです。オンラインショッピングへの依存度が高まるにつれ、顧客は、店舗体験とオンラインの利便性を融合させた、よりシームレスなオムニチャネル体験を求めています。小売業者は、オムニチャネル戦略の強化に努めています。

家電量販店のYohoを例にとると、売上の80%はオンラインですが、対面サービスを提供し、ブランド構築戦略として機能させるために、香港に3つの実店舗を残しています。

2番目のトレンドは、顧客体験向上のためのテクノロジーの活用増加です。オムニチャネル体験への期待が高まる中、テクノロジーは小売部門でますます重要な役割を果たしています。KPMGによると、若い消費者は、人工知能、AI、拡張現実、AR、メタバースを通じてブランドとのより良い関係性を期待しています。

3番目のトレンドは、小売業者の持続可能性への取り組みに対する消費者の期待の高まりです。消費者は、ブランドの倫理基準とその環境への影響について関心を向けています。小売業者はより持続可能で社会的責任のある製品を提供しています。また、サステナビリティ、CSR、ESGへの取り組みについて消費者とのコミュニケーションを強化しています。

最後のハイライトは、香港、マカオ、広東省の9都市で構成されるグレーターベイエリア（GBA）での巨大なビジネスチャンスです。GBAの総人口は8600万人を超え、2020年のGDPは1兆6688億米ドルです。広東省の9都市の消費財の小売売上高は、香港のほぼ12倍です。香港の小売業者は、オムニチャネル戦略を通じてGBA市場の取り組みを強化しています。国際都市としての香港の役割を復活させ、文化観光の発展を通じて芸術文化のハブとしての地位を高める政府の方針に沿い、世界的なショッピングパラダイスとしての長年の地位を活性化させるべきと確信しています。



Malaysia



Mr. Tan Hai Hsin

リテール・グループ・マレーシア 代表



1. 2022年のマレーシア経済

マレーシア経済は上半期6.9%の成長で、堅調な内需と輸出の伸びに牽引されました。通年で6.5～7.0%の成長予測です。個人消費は、経済回復、労働市場の改善、最低賃金の月額RM1500への引き上げ、B40世帯（最下位ランクの世帯収入40%層）への現金支援、乗用車の消費税免除、観光産業の回復などに支えられ、8.7%増の見込みです。総輸出高は17.4%増の見込みで、主にE&E（電気・電子製品）と非E&E製品を含む製品輸出によります。インフレ率は、年平均3.3%上昇見込みで、食品・ノンアルコール飲料、交通機関、レストラン・ホテルの価格上昇によります。失業率は、3.8～4.0%の見込み。4月の出入国再開で、6月までに200万人以上の外国人観光客となりました。観光省の目標は、年末までに450万人です。

2. 2023年のマレーシア経済の展望（予測値）

経済は、4.0～5.0%の成長、内需は5.1%拡大。個人消費は、持続可能な消費支出、安定した労働市場、生活必需品の価格管理、堅調な経済活動、観光産業の回復に支えられ、6.3%成長。総輸出高は、2.2%増。インフレ率は、2.8～3.3%。失業率は、3.5～3.7%。政府は高所得で包括的な国にするべく、新たに6分野（高度なE&E、航空宇宙、バイオマス産業、化学・化学製品、医薬品、デジタル経済）の成長率を特定しました。

3. 2022年の小売業の実績

小売業売上高は、1163億RMの見込みです。これには、食料品店、雑貨店、生鮮市場、その他の非公式小売店、直接販売、ネットのみの運営会社、の売上は含みません。マレーシアは、34万以上の小売店があり120万人を雇用しています。

小売業は2022年に31.7%成長する見込みです。2年のロックダウン後、第1四半期に回復しはじめ、前年同期比18.3%成長し、第2四半期は62.5%成長でした。これは、ハリラヤフェスティバル、COVID-19の

SOP（標準作業手順書）緩和、前年5～6月の小売店強制閉鎖の反動が要因です。

第4四半期は1.0%成長予測ですが、前年同期比26.5%増と高い反動です。小売業は2022年末までに19年の売上高レベルに戻る見通しです。

4. 2023年の小売業の見通し

リテール・グループ・マレーシアは、2023年の小売業の成長率を3.5%と予測。最大の課題は、生活費の上昇です。生活必需品が2022年初から価格上昇し、多くの消費財も同様です。食品や消費財は短期間で2桁上昇です。小売価格上昇は生活費の上昇となり、生活必需品以外の商品やサービス消費が減少します。B40とM40（下位2ランク目の世帯収入40%層）世帯の消費行動は、家での料理、高価格商品の購入手控え、小売業者の提供や割引への関心、外食を控えるなど、変化しました。

2023年度マレーシア予算では、さまざまな財政上のインセンティブが発表され、B40、M40世帯にとり、生活必需品値上げの埋め合わせになるでしょう。また、来年、個人所得税が2.0%削減されます。補助金、援助、インセンティブに550億リングットが予算計上されました。

5. 外国小売業者の小売参入機会

マレーシアでは、コロナにも係わらず、2022年に17カ国から34の新ブランドの外国小売業者が1号店を出しました。日本のマツチャエイト、ニトリ、ノジマ、アイズ&トルペ、パリスタコーヒー、ツタヤ、ドンQ（ドン・キホーテ）、ギョウム（業務スーパー）、ドイツのフィリップ・ブレイン、フランスのバルマン、スペインのリヤドロ、スイスのアマリスなどです。

また、KL首都圏の新しいSMにも、2023年初頭までに以下の出店が見込まれます。

①焼肉静流（日本）、②ブラックタップ（米国）、③西武（日本）、④アップルストア（米国）、⑤誠品書店（台湾）、⑥馬車コーヒー（モロッコ）、⑦ディビッド・ロッコ（カナダ）、⑧表参道コーヒー（日本）、⑨パリバケット（韓国）、⑩堅果奶茶（台湾）、⑪シェイクシヤック（米国）、⑫GS25（韓国）。

Republic of Indonesia



Mr. Roy Mandey

インドネシア小売業協会 会長



私たちはコロナ・パンデミックなどの状況にあります。もっと楽観的であるべきです。2020年から21年はコロナ・パンデミックと奮闘してきました。2022年は高いインフレとも戦っています。振り返ると、2018年は米中貿易戦争、20年は世界的なCOVID-19危機、22年は、2月からのロシア－ウクライナ戦争危機に対峙しています。2022年の他の危機としては、エネルギー、気候、食料、金融危機、そして通貨の世界的な高騰と引締めがあります。インドネシアでも中央銀行がすでに3回金利を引き上げ、3.5%から4.25%になりました。

世界各国は、インフレーションに直面しており、2022年末までには世界のインフレ率は8.3%になると予測されています。このインフレは普通のものではありません。インドネシアでは、現在第3四半期で5.71%のインフレとなり、その前の第2四半期は5.95%でした。金融引き締めによりインフレは少し減速しています。高インフレは、とりわけ小売業にとってよくありません。私たちがインフレについて話すとき、消費に対する購買力についての話です。インフレにより小売業者の生産性が下がるため、インドネシアにおける敵はインフレです。従って政府に対しては、小売ビジネスのためにインフレを抑えてもらいたいと要望しています。

インドネシアの経済成長は、国内生産が2022年第2四半期に5.40%増、第3四半期が5.72%増となりました。12月までの第4四半期はまだ終わっていませんが、5.8～5.9%とほぼ6%を期待しています。インドネシアにおいてコロナ・パンデミックについては、アジア太平洋地域や世界各国と同様の状況です。人々の移動の制約や外出、出勤の制約によって経済が停滞しました。

2022年第3四半期は5.72%の成長と述べましたが、19年第3四半期の5.01%、21年第3四半期の3.51%

に比べても高い成長率でした。この10年で見ても5%を下回る成長率は見られません。

またインドネシアにおいては、家庭消費支出は経済を支える主要な項目であり、2022年第3四半期は前年同期比で2.81%の伸びを示しました。家庭消費支出は、GDP成長の寄与度でも50.38%と最大です。

2019年の「世界小売り発展インデックス」によると、インドネシアは5位に位置しました。小売売上は、3900億ドルです。2021年の同インデックスでは、第4位にランクアップし、小売売上は4070億ドルとなりました。小売部門は、3～4%成長しており、大変有望な産業であることを示しています。インドネシアの小売業は、成長産業として現在ピークの状況です。

私たちは、2億7200万人の人口と7万の島々を有しています。膨大な人口は、基本的ニーズを満たすため多くを購入します。また、政府は常に補助金を提供してきました。インドネシアの1人当たりGDPは4000ドルですが、2億6000万人は500ドルに満たない人々で補助金を受けています。政府は、家計支出が経済に貢献していることをよく知っており、補助金によって購買力を保っています。

インドネシアでは、小売のオンラインが急速に成長しています。通常の小売は20%成長ですが、オンラインは60%伸びています。COVID後の消費者の行動については、65%がオフラインに戻りましたが、20%はオンラインのみ、15%はオンライン、オフラインの併用です。ヘルスケアについては、70%がオフラインに戻り、30%が両者の併用です。

インドネシアの近代的小売部門の回復力は、パンデミックの期間を通して堅調でした。そして、環境はよくなっており、小売業の成長はより広がっています。

インドネシアにおける小売業の存在意義は、家庭消費によって経済に貢献すること、6500万の零細企業を含む生産者にとってのアクセス市場であること、基本的な需要を提供する業界であること、ステイクホルダーによるサポートが必要な川下のビジネスセクターであることです。



2022年11月30日(水) 会議5

お客さまの暮らしを豊かにする“特別”な百貨店を中核とした小売グループへ

細谷敏幸 氏
株式会社三越伊勢丹ホールディングス
取締役 代表執行役社長 CEO



日本の百貨店は、1991年、過去最高の9兆7000億円と非常に大きな売上を出していました。しかし、その後の推移は右肩下がり、今やその半分にも満たない金額になってしまいました。

その中で、新宿の伊勢丹本店の数字は、1991年よりも、実は今のほうが売上高は上がっています。なぜこの状況が起きたのかということを説明しながら、当社の全体の戦略を併せて紹介します。

百貨店の再生

当社の戦略は三層に分かれており、最初の再生フェーズとして「百貨店の再生」が現3カ年計画、次期3カ年は展開フェーズ「グループ連邦」、そして最終的な結実フェーズとしての長期目線で「まち化」、この3つを合わせた三層構造になっています。

最初のフェーズである「百貨店の再生」として、三越日本橋本店・伊勢丹新宿本店、両本店を「憧れと共感」の象徴にしていくための戦略について紹介します。

伊勢丹新宿店は、年間3000億円を超える売上の基幹店ですが、ここをいかに「憧れと共感の象徴」にするか。「たまに行くならこの店」と思っただけの、高感度で上質な消費を徹底的に狙っていこうと考えています。

伊勢丹新宿店はファッションを徹底的に推し進める。三越日本橋店は、芸術、伝統、文化、暮らしを徹底的に推し進める。両店ともに“高感度上質”ではあっても、テイストが違った、そんな憧れと共感の象徴へ持っていくのだ、という考え方です。

次が、百貨店の再生の中でも、そもそものビジネスモデルを変えていこう、という戦略についてです。

大きくは「マスから個」への転換で、マーケティングの考え方を全く変えていくという考え方です。繋

がる個客をいかに拡大するか、いかに1人ひとりのお客さまと深く繋がっていくか、これが大切だと考えています。

これまでの百貨店は、マス戦略でした。いかに館（やかた）の中に人を集めるかを目的に徹底的に訴求し、人を集めたらそれでおしまい。名前も顔もわからずに帰っていただく。そんな状況でした。これを大きく転換していきたいと考えています。

そのためのツールが、カード、SNS、デジタル、アプリ。そして外商やアテンダントなど、人の力も強化して個客別にさまざまな繋がり方を進めていきます。

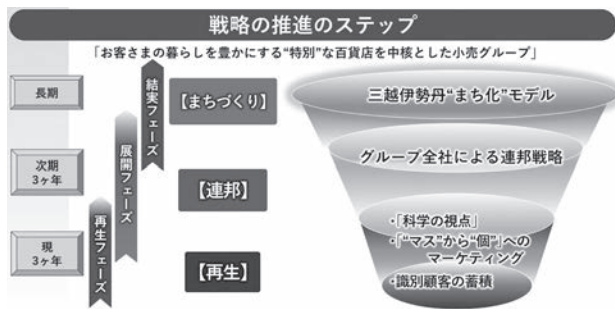
この進め方は段階があります。最初はデジタルやアプリでスタートし、次に、それを持っていたの方にカードをご案内します。そのカードホルダーの中から外商の顧客をつくり出します。この進め方で、1人ひとりのお客さまと深くつき合って、よりたくさん当社に関わっていただきたいと考えています。

識別顧客の状況（4月－9月、識別／非識別顧客売上高）を見ると、識別顧客売上高は、2021年度はほぼ半分程度でしたが、22年度は60%に上がりました。

また、「百貨店を科学する」という考え方について説明します。特に、トップラインを考えた売上をどう上げていくのか。これは、お買場の面積、店頭の面積と、MDもしくはアイテムのバランスを、データに基づき最適化する、という考え方です。どういう効率になっているか、半年ごとのデータを基に、将来的にはいかにお客さまの暮らしを豊かにするか、そうした考えを持ちながら、面積とMDバランスを徹底的に科学しています。

一方、経費の面では、いかに経費効率を上げていくかを考えるための2つの概念があります。1つは顧客別にPL（損益計算）を算出しています。顧客層によってどういう儲け方をしているのか、どういう経

図表1 三越伊勢丹グループの中期経営計画



費を使っているのか、これを顧客別に行っています。もう1つは、それぞれの顧客に対して適正なサービスが行われているかどうか、「サービス率」という考え方をを用いて、売上と利益に対してどんなサービスが行われているのかを科学しています。

展開のフェーズ「グループ連邦」

百貨店の再生を行った後は、グループ連邦戦略に移っていきます。

当社のグループは、百貨店が20店舗、小型店が80店舗あり、そのリアル店舗100拠点のネットワークを持っています。この戦略はリアル店舗を上手に使いながら、新しいビジネスモデルをつくり出すという考えです。

それぞれの店舗にお客さまがいらっしゃいます。このお客さまを単純に店舗だけの利益ではなく、いかにグループ全体で、上手に、深く付き合いながら、大きな利益を得ていくのか、という考え方です。ですから、グループ連邦の本質は、単純に百貨店もしくは小型店の単店舗利益だけではなく、その裏側にいらっしゃるお客さまといかに深く繋がっていけるか、より利益を出していけるか、そうした考え方に立ったものです。

そのために3つのステップを用意しています。

1つは、グループ内の四十数社による内製化です。グループが行っている業務すべてを、基本的に内製化し、外部流出を防ぎます。2つ目が、ここで培ったノウハウを外販していくこと。いかにして、外に対して、当社で培ったおもてなしの精神を外に販売できるか。そして3つ目が、これらを合わせて仕組み化すること。複数のグループ会社がプラスして新しい価値を生み出して、より業務を広げていくという考え

方です。

長期目線での「まち化」

三層構造の最後の戦略が、「まち化」です。まち化のそもそも論は、百貨店は朝10時から夜8時まで開いていますが、残りの時間は利益を生み出せていないもったいない状況だ、ということです。また、当社が持っている不動産価値は百貨店のためだけに使っている、これをいかに違うところに広げられるか。さらに、三越伊勢丹というのれんの価値をどうやってグループ全体に広げていけるか。これらの「もったいなさ」を1つに結集したのが「まち化」です。

このまち化をするために、3つのポイントがあります。スタートは優良識別顧客をいかに集めるか、このお客さまにどのようなものを提供できるのか、ここが1つ目のポイントです。

次のポイントは、土地・建物などの保有資産をどうやって上手に活用していくのか。百貨店の上空や周辺地区を、どう活用すべきかを考えるべきだと思っています。

3つ目のポイントは、当社独自のコンテンツやインフラをどうやって加えていくのか、ということです。「コンテンツ」というのは、百貨店独自のユニークなものに新しいコンテンツを加えながら、まちとしての魅力を高める、という考え方です。一方の「インフラ」は、機能やインフラというまちをつくり出す裏側に、どんな新しい考え方を加えることができるのかということです。

この根本にあるのは、当社のおもてなしの精神、そして高感度上質な精神であり、これを横串に通しながら、コンテンツ、インフラをつくり上げていきたいという考え方です。

以上のように、当社の戦略の三層構造を実現していきたいと思っています。

三越伊勢丹グループのこれまでの最高益は約340億円です。現在、「百貨店の再生」を進める現3カ年で、最高益をクリアするのが第一のミッションです。そして、グループ連邦、まち化という、今までやったことがないようなことにトライすることで、将来的には500億円のレベルを目指していきます。



2022年11月30日(水) 会議5

未来に向けた小売業の変革



Dr. Zhang Wenzhong
Chairman of Dmall, Founder of Wumart Group

中国では、私のことをミスター・デジタイゼーションと呼んでいます。長年デジタルトランスフォーメーション(DX)に携わってきたからです。1990年代初頭に、小売業者が情報技術を導入することを支援するための情報技術会社を始めました。そして中国で最初のスーパーマーケットの1つであるWumart Stores(北京物美商業集団)も始めました。現在、同社は中国で最大手の小売業者の1つで、DXで業界をリードしています。2015年、多くの若い才能とDMALL-デジタルモールテクノロジーを立ち上げました。この会社の使命は非常に明確であり、小売業者のDXを支援することです。

今日、DXは小売業者に広く認められ、受け入れられています。4カ月前、消費財フォーラムでスピーチをしましたが、多くの小売業者は、DXが、小売業者、ビジネス、顧客、サプライヤーにとって未来であると受け入れていました。消費者はデジタル化を十分に身につけています。

彼らは、インスタント・メッセージング・システムを使用して相互に通信します。そして、このシステムでビデオを見たり、情報を入手します。デジタル化の傾向は非常に明確で、未来はデジタル化にあります。小売業者がなしえることは、包括的なデジタル化を受け入れることです。ビジネスのあらゆる側面をデジタル化する必要があります。その間も小売業者は基本に立ち返り、優れたマーチャンダイジング、良いサービスを提供する必要があります。

さて、デジタル化の目的は何なのでしょう？私は次の4つだと信じています。

第1は、小売業の効率化です。私たちは非常に高度でシンプルなテクノロジーを提供する必要があり、小売業者が以前よりも簡単にビジネスを運営することができるようになります。第2に、デジタル化は

消費者が楽しく買い物を行うことを可能にし、よりシンプルでより良い生活を送るのに役立ち、顧客満足度が高まることです。消費者は単一のアプリを使用してオンラインとオフラインで消費することができます。3番目は、安全性の問題です。デジタル時代が到来すると、良い点だけではなく、課題に直面することになります。例えば、POSだけではなく、システム全体をハッカーに奪取されることもあります。新しいシステム、つまりデジタルERPシステムを採用すると、この種の悲劇を回避できます。4番目は社会的責任、ESGです。デジタルシステムを使うと、エネルギーを節約することができます。

DXを実現するには、新しいテクノロジー、すなわちデジタルERPを取り入れることが必要です。人々は、それをSaaSと呼んでいます。これには2つの非常に重要なコンポーネントがあります。1つ目は基本的なデジタルERP、2つ目は、デジタルERPに追加して設定する多くのアプリケーションです。デジタルERPは、古いITを包括的に置き換えることができ、小売業者がシステムを再形成し、ビジネスをよりシンプルにする機会を与えます。また、顧客の多くの新しいニーズに応えることができます。

今日、すべてのオブジェクトがオンラインです。私たちはそうした状態において、お客様の真のニーズを満たす必要があります。過去7年間、多くのことを行ってきました。例えば、DMALL OSは、古い従来のERPシステムをスムーズに置き換え、事業運営をシンプルにし、効率化を図りました。顧客満足度も以前よりもはるかに良くなっています。中国のデジタルERPは、多くの小売業者がCOVID-19に対処するためにも役立ちました。

2022年11月30日（水）会議6

サステナブルな小売業：SDGsへの貢献



Mr. Johan Boeijsenga
CEO of PT. Lion Super Indo

インドネシアのスーパーマーケットPT. Lion Super Indoは、Ahold Delhaizeとサリムグループとの合弁企業です。Ahold Delhaizeはオランダ・ベルギーの企業で、世界で7452の店舗、41万3000人の従業員、週5500万人の顧客がおり、世界をリードする食品小売業の1つです。主な営業地域は欧州のオランダ、ベルギー、チェコ、ルーマニア、ギリシャ、ブルガリアそして米国東部で、世界で10番目の小売業です。

Super Indoは、1997年設立で、ジャワの40以上の市に200以上の店舗を有し、9000人の従業員です。単に食品を顧客に売って利益をあげるだけでなく、すべての顧客の心（heart）になろうと願っています。それは、顧客がサステナビリティを重視していることを知っているからです。サステナビリティはすべてのビジネスの戦略において重要ですが、とりわけ農産物では極めて重要で、当社の目標の1つです。

国内各地へのサプライチェーンを整え完全にコントロールし、新鮮な食品を持続可能な意味合いで提供しています。単に農場から店に農産物を運ぶのではなく、多くの倉庫、物流センター、冷凍設備によって全国に提供しています。

私たちの目的は、健康的な食品をどこでもいつでも入手でき、提供できるようにすることです。中産階級の人々に対し、より新鮮で、よりお求めやすい価格で、より身近に提供することです。また、私たちは、買い物をする場、働きたい場、よりよい隣人であることを約束しています。

ビジネスの成長のドライバーは4つあります。即ち、①オムニチャネルによる成長、②最高の人材を引き寄せ育成すること、③最良のオペレーション。これはデジタルトランスフォーメーションも入ります。④健康的でサステナビリティを向上させること、です。なぜ、「健康的でサステナビリティ」を挙げている

のでしょうか。

小売業は、生産者と消費者との間のキーとなる接続点として、生産と消費の主要な推進役であり、生産者、サプライヤーそして消費者に最も大きな影響力を持っています。それ故、さまざまなステークホルダーの中で、サステナビリティの課題を最も振興することができるからです。

健康的で手頃な価格での食品の選択肢をすべての人々に提供することによって、私たちはサステナビリティへの約束を果たします。

そして私たちはもう一歩踏み込んだ取り組みが求められています。1つはグローバルな認証で、サプライチェーン運営の全体コストを引き下げ、顧客やサプライヤー、消費者の安全を増進するものです。

廃棄物の削減については、プラスチックバックを削減し、ショッピングバックを使ってもらう、プラスチックを回収しリサイクルをしています。小売業は、食品の生産でも、販売でも必ず廃棄物が生じます。食品廃棄物削減ではさまざまな取り組みをしており、食品寄贈（700トン）、家畜飼料（1800トン）、料理残り物の再活用（600トン）、有機材料への混合（1500トン）などとなっています。

CO₂排出の削減についても、LEDによる電気効率の向上、冷凍設備での環境に優しい触媒使用、配送マネジメント、DXの活用など多くの取り組みをしています。これらによって2030年までに10%排出削減することが目標です。アジア諸国は協力してCO₂削減に取り組まなければなりません。

サステナブルな社会実現には、隣人のイニシアティブ、人的な支援、Super Indo社の取り組み（農場で農作業し、教育訓練をする。オンライン、オフラインで顧客に繋がるなど）、また、共同体における繋がりが、大いに関係しています。



2022年11月30日(水) 会議6

セブン&アイグループの サーキュラー・エコノミーの追求

伊藤順朗 氏

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
取締役 常務執行役員 経営推進本部長



7&iグループは、コンビニエンスストア、スーパー
ストア、専門店、金融事業等を有するサービス・小売
を中心にしたグループです。2021年度のグループ売
上は 14兆2432億円、営業利益で3876億円となってい
ます。店舗数は、日本国内で約2万2700店舗、世界全
体では セブン-イレブンのライセンス運営を含め
ると、19の国と地域で、約8万店舗にのびります。日
本国内では、1日当たり約2220万人のお客様にご来
店いただいています。

重点課題(マテリアリティ)の特定

最初に、サステナビリティ活動の根幹となる「重点
課題(マテリアリティ)の特定」について話をします。
世の中にはさまざまな社会課題があります。

「重点課題の特定」とは、これらのさまざまな社会
課題の中で、各企業が優先的に解決に取り組むべき
テーマを絞り込み、その解決に向けて、自社の事業を
通じて、着実に成果に結びつく活動をしていくため
に行うものであります。

7&iグループとしては、SDGsが発表される前年の
2014年に、最初に重点課題の特定を行いました。そし
て2022年、さまざまな情勢の変化を踏まえて、その見
直しを行いました。

特定された課題を解決する商品やサービスを提供
することが、企業の持続可能な成長を確かなものに
すると考えています。

重点課題の特定にあたって、7&iグループは、いわ
ゆる「ステークホルダーダイアログ」を行い、ステ
ークホルダーの意見を反映してきました。

お客様、従業員、セブン-イレブンの加盟店オーナ
ー様、役員・経営層、投資家、お取引先様など、さまざ
まなステークホルダーにアンケートを行い、意見を
うかがい、5000件を超える回答と1000件以上のコメ

ントをいただきました。こうして集めたステークホ
ルダーの回答・意見をもとに、次のステップとして、
サステナビリティに造詣の深い有識者の方たちと、
私たち経営層のディスカッションを実施いたしまし
た。そして、社会における当社グループの役割や、解
決が期待される社会課題とは何か、について意見を
いただきました。

こうしたプロセスを経て、私たちが優先的に取り
組むべき社会課題を7つの重点課題として特定しま
した。

1つ目は「お客様とのあらゆる接点を通じて、地
域・コミュニティと共に住みやすい社会を実現する」

2つ目は「安全・安心で健康に配慮した商品・サー
ビスを提供する」

3つ目は「地球環境に配慮する、脱炭素・循環経済・
自然と共生する社会を実現する」

4つ目は「多様な人々が活躍できる社会を実現す
る」

5つ目は「グループ事業を担う人々の働きがい・
働きやすさを向上する」

6つ目は「お客様との対話と協働を通じてエシカ
ルな社会を実現する」

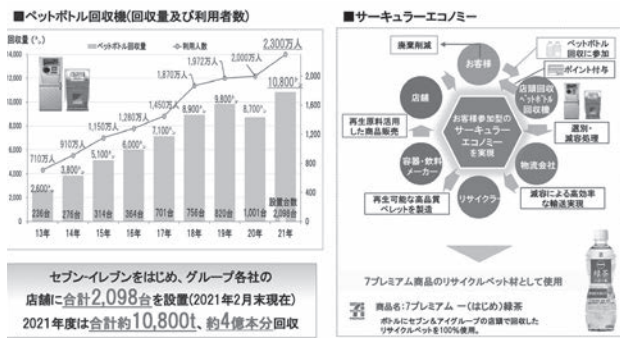
7つ目は「パートナーシップを通じて持続可能な
社会を実現する」です。

今回は、重点課題3の「地球環境に配慮する、脱炭
素、循環経済、自然と共生する社会を実現する」の取
り組みについて紹介したいと思います。

環境宣言「グリーンチャレンジ2050」

7&iグループでは、環境に関する喫緊の4つの課
題、「CO₂排出量削減」「プラスチック対策」「食品ロ
ス・食品リサイクル対策」「持続可能な調達」に関し
て、2030年まで、2050年までに、達成を目指すチャ

図表1 ペットボトルリサイクルの取り組み



レンジングな定量的な目標を掲げ「環境宣言GREEN CHALLENGE 2050」として公表しています。

そして、それぞれの課題・テーマについて、主要事業会社の実務者をヘッドにした「イノベーション・チーム」を編成し、目標達成に向けた具体的なアクションをグループ全体で行っています。

ペットボトルリサイクルの取り組み

中でも最も重要な活動に位置づけているプラスチックのサーキュラー・エコノミーについてですが、セブン-イレブンをはじめ、グループの各社の店舗には2000台を超えるペットボトル回収機を設置しています。お客様がこの回収機に、ペットボトルを投入すると、電子マネー「ナナコ」のポイントが付与されます。

この回収機は、ペットボトルを圧縮する機能があります。ペットボトルを圧縮することで、回収時の物流段階でも配送に関わるCO₂を削減することができます。

図表1のように、回収機の増設を着実にを行い、利用者也回収量も増え、2021年度は、合計4億本のペットボトルを回収しました。日本で生産されているペットボトルは約240億本ですので、国内の約1.6%のペットボトルを7&iグループで回収している計算になります。

回収した廃ペットボトルは、リサイクル工場で再使用可能な「リサイクルPET」になり、再び製品に生まれ変わります。コカ・コーラ様との共同開発で「はじめ緑茶」という商品を販売したのを皮切りに、リサイクルペットボトルを使ったオリジナル商品は、現在10アイテム以上に増え、オリジナルのペットボトル商品全体の約3割になります。

リサイクルPET素材はペットボトル以外にもグループのオリジナル商品で多く使っています。イトーヨーカドーで販売している通気性に優れた機能性肌着「ボディクーラー」や、PB商品のセブンプレミアムのサラダや、詰め替え用シャンプーなど、パウチ容器にもリサイクルペットフィルムが使われています。

今後も、ペットボトル回収機を設置する店舗を増やしていきます。そして、地域のお客様や自治体と一緒に、サーキュラー・エコノミーを実現するため、拠点としての設備の増強を図っていきます。

しかし、サーキュラー・エコノミー実現のためには他にも課題があります。例えば、廃ペットボトルをリサイクルする、工場のキャパシティが非常に少ないという問題です。この課題解決の一環として、7&iグループでは、三井物産様、フランス環境対応企業大手のヴェオリア様と共同で、廃ペットボトルをリサイクルする会社を設立しました。2024年に新工場が本格稼働を予定しています。その他、ケミカルリサイクルを推進する共同会社アールプラスジャパンにも出資をしています。

7&iグループは店頭を回収拠点として、また、リサイクル工場を運営する共同事業者として、そして、リサイクルPETを商品化する企業として、ループを繋げることで、サーキュラー・エコノミーを推進していきたいと考えています。

今、世界を見渡すと、コロナパンデミックの後遺症やウクライナ情勢に端を発した世界的な物価やエネルギーコストの高騰など、私たち小売業者にとっても、大変厳しい状況が続いています。

しかし、私たちの子供や孫、未来世代が安心して暮らせる世界をつくり、同時に、企業の持続的成長のためにも、SDGsの達成に向けた活動を止めることはできません。

7&iグループは、これからもグローバルリーダーとしての責務を認識して、皆様と一緒に歩んでいきます。未来世代が安心して暮らせる世界をつくり、我々小売業者も持続可能な成長を目指していきたいと思っています。



2022年11月30日(水) 会議9

小売業の海外展開のための ニューゲームとニュールール



Mr. Ryf Quail
Managing Director of Comexposium

世界有数のeコマースのデータバイ運営者の1つです。アジア太平洋地域におけるEコマースを取り巻く状況、推進力、ニーズなどをお話します。

アジア太平洋地域は、グローバルEコマースの冠の宝石で、疑いなく世界でEコマースショッピングが活発で、ここ以上に投資されている地域はありません。私たちは「imediaサミット」というオンラインの国際会議を運営していて、小売におけるEコマースが成長の軸であることを知っています。

COVID-19の出現によって進化がありました。生物学的には、「生存する種は、強い種でも、賢い種でもなく、最も環境に適応した種」です。小売業においても、最も環境に適応した企業に成功は訪れます。

アジア太平洋地域や他地域ではCOVID-19の時代に少なくとも10の変化を経験しました。2年半にわたり、生活様式や態度を変えなければならず、これらはすべてEコマースの飛躍的な発展に繋がりました。

アジア太平洋地域でのEコマース成功のキーとなる3つのエリアを考察します。①この地域がグローバルに著しい成長をしていて、飛躍的に発展できる機会があること。②マクロ経済のハイウェイをカバーしていることで、地方市場に至るまで密接に繋がっています。③マクロファクターの宣伝需要・インパクトがあることで、顧客を小売店からインターネットまで、どんどん引き寄せています。

世界の半分以上(55%)のネットユーザーが、アジア太平洋地域にいます。10%が東南アジア、25%が東アジアで、日本、中国、韓国などです。他は、インド、バングラデシュ、パキスタンなどです。この地域は、人口比のネット利用率が、世界平均63%に比べて大変高い。ネットにアクセスするデバイスは、モバイルフォン(92.1%)、スマートフォン(90.8%)、パソコン(66%)です。モバイルフォンによるネット接続率は、

世界平均92%に比べて高い。世界の多くの国が固定回線を使っていますが、この地域では限定的です。モバイルフォンでは、フィリピン(96.8%)、トルコ(95.7%)、インドネシア(95.5%)、ベトナム(95.1%)などと、インターネットをリードしています。パソコンでインターネットを利用する割合が高いのは、固定回線を使っているヨーロッパ諸国が上位です。

Eコマースにおける顧客の行動についてお話します。Eコマースを最も活用するトップ13カ国中11カ国・地域がアジア太平洋地域で、上位からトルコ、インド、韓国、タイ、マレーシア、ベトナム、中国、インドネシア、フィリピン、シンガポール、台湾です。

オンライン購入は、無料配送が最大の推進要因(49.3%)ですが、地域により状況は異なります。人口密度が高いシンガポールでは顧客に荷物を運ぶのは容易ですが、オーストラリアでは大きな輸送コストがかかります。7000以上の島々からなるインドネシアでは、陸送と海上輸送が必要でコストは多大です。

Eコマースの成熟度を見る指標に「食品雑貨のオンライン購入利用率」があります。この地域の国々では、この比率が高いことがわかります。

デジタル・ダイヤモンドについてお話します。新しいブランド、製品、サービスをどのチャネルや媒体で知るかを見ると、ネット検索エンジン(31.1%)、TV宣伝(30.8%)、友人・家族からの口頭での推奨(27.9%)、ソーシャルメディアの広告(27%)と続きます。また、顧客は情報を欲しており、ブランドやサービスを購入する前に、約半数(51%)が、オンラインでリサーチをしていました。

最後に、Cookieは過去20年間、顧客への宣伝のフレームワークでしたが、Cookieによるアクセス比率は減少しています。主要な顧客への宣伝が、今なおCookieに依存していることは課題です。

2022年11月30日（水）会議10

メタバースの中心で果たす小売業の役割



Mr. Adian Adhitama Bachtiar
CEO of MindStores (WIR Group)

WIR Groupは2009年にインドネシアで設立され、米国はじめ世界20以上の地域で事業展開しています。拡張現実（注1）、仮想現実（Virtual Reality）、人工知能の会社で、メタバースにも取り組んでいます。2000年以降人々はソーシャルメディアなどへのアクセスに伴って、その技術も発展し、人々は交流するようになりました。この次に起きるのは、モノの商取引による経済活動であると、われわれは考えています。

テクノロジーの発展は、1970～80年代はテレビ、その後インターネットが誕生し、さらにモバイルホンが現れました。そしてネットの能力も向上しました。人は新しいものを求めます。

仮想現実とは日常のものとなります。メタバースについてはどうでしょうか。インドネシアや東南アジアではテクノロジーの発展を背景にソーシャルコマース（注2）が急速に成長しています。TikTokはインドネシアで成長しています。人々は互いの交流のためにソーシャルメディアを使うだけでなく、取引でも利用しています。TikTokは3週間前に取引プラットフォームを立ち上げました。

インドネシアはInstagramユーザーが5700万と世界で最も多い国で、「ストーリーズ」（注3）も世界で最も多い。また、TikTokも世界2番目のユーザー数です。3000万人のインドネシア人がソーシャルメディアでオンラインを使い、少なくとも80億ドルの市場となっています。オンライン・コマースは巨大で急速に発展しており、2025年までに4分の1を占めます。Z世代という若い世代がその推進力です。彼らはデジタルネイティブとよばれる世代で、将来の

経済を形づくりします。インドネシアのZ世代の約60%がメタバースに関心を寄せています。これを人的交流の主要な先端的道具と考えており、この新しいフォーマットに適応すると思われます。メタバースの内容は、仮想現実、拡張現実、そして人工知能です。人口知能は、人々の行動を予想し、また、個々人に対しパーソナライズした経験をユーザーに提供できます。小売業にとってのメタバースの利点は、ショッピングをより魅力的でインタラクティブにできることです。

メタバースにおける機会とは何でしょうか。すでにスターバックス、ルイヴィトン、ラルフローレンなど非常に多くのファッションブランドが、このプラットフォームに関わっています。メタバース内のサプライチェーンにおける、製造、マーケティング、製品テスト、Eコマースなどです。小売業はメタバースを新しいオムニチャネルの経験と見るべきです。小売業者がメタバースに参入するために準備すべき点は、技術への理解を深めることです。1番目にマイクロサービス（注4）。レゴのようにテクノロジーを繰り返しアレンジして開発することです。これにより市場のニーズやビヘイビアに対応します。2番目はクラウドネイティブ（注5）。3番目はAPI-First（注6）。これはあなたのテクノロジーをあらゆるチャネル、インフラで協調して使うことです。4番目はHeadless。これからどのような時代でもどのようなデジタルチャネルにも対応できるように準備することです。将来は多くのさまざまなデジタルチャネルが出現して成長すると認識することです。

注1：拡張する風景にバーチャルの視覚情報を重ねて表示すること

注2：ソーシャルメディアを利用し、従来のeコマースに欠落していた社会的要素を組み込ませ、さらなる利便性を追求した新しいインターネットショッピングの形

注3：スライドショーのような形式で、画像や動画が投稿できるInstagramの機能。24時間で自動的に消える

注4：小さな独立した複数のサービスでソフトウェアを構成する、ソフトウェア開発に対するアーキテクチャ的、組織的アプローチ

注5：クラウドコンピューティング環境で最新のアプリケーションを構築、デプロイ、管理するソフトウェアアプローチ

注6：APIにはユースケースがあり、さまざまなビジネスチャンスを実現する可能性があることを予想すること



11月30日 閉会式・ガラディナー



30日（水）には、閉会式およびガラディナーが開催され、インドネシアの民族舞踊が披露され、参加者は楽しいひとときを過ごしました。

また、インドネシアから次期開催国であるスリランカへ、大会旗の引き継ぎが行われました。次回第21回アジア太平洋小売業者大会は、2024年に開催されます。



11月30日 大会3日目 代表者会議



本会議と並行して、アジア太平洋小売業協会連合会（FAPRA）に加盟する各国協会の代表者による代表者会議（HOD会議）が開催されました。

同会議において、2024年にスリランカにおいて第21回アジア太平洋小売業者大会が開催されることが再確認されました。

また、2022年から24年のFAPRA役員については、定款の規定ならびに選挙が実施された結果、会長にインドネシア小売業協会のRoy Mandey会長が就任し、新体制が固まりました。

FAPRAの新体制

会 長：インドネシア小売業協会
副会長：中国商業聯合会
スリランカ小売業協会
登記理事：マレーシア小売業協会

財務理事：中国商業聯合会
理 事：日本小売業協会
シンガポール小売業協会
韓国小売業協会
フィリピン小売業協会



テクノロジーの進化は、効率だけの話じゃない。
人間の話だ。
人があきらめていたことを実現し、
生きる実感を取り戻すためにこそあるはずだ。

現場を、再発明する。
その先に、自分の仕事が誰かに繋がっているという、
確かな手応えを感じられるようにすること。
一人ひとりの幸せと持続可能な社会を両立させながら、
地球の未来に貢献すること。
それが、私たちの使命。

ものづくりの最前線で培ってきた知見を活かし、
これまでにないソリューションを提供する。
専鋭化されたハードウェアに、
ソフトウェアやIoT、AIなどの独自技術を掛け合わせ、
さまざまな現場にイノベーションをもたらす。

現場から社会を動かし、未来へつなぐ。
私たちは、パナソニック コネクトです。

かなえよう。

現場を、再発明する。

Panasonic
CONNECT



パナソニック コネクト株式会社

おいしい、の その先へ。



最強 & 最強

麺の弾力、のどごし
新太そば

華やく香り
6種の合わせだし

厚さアップ
サクサク旨い鬼かき揚げ

浅草やげん堀
特製七味唐辛子

もちもち、のどごし
極太うどん

後引く旨さ
6種の合わせだし

厚さアップ
じゅわっと旨いお揚げ

長野 八幡屋磯五郎
特製ゆず七味唐辛子