

現代若者考レポートⅡ 平成30年間の統計が語る平成のあゆみ

平成時代の流通小売業 バブル崩壊から始まった流通小売業の30年間を振り返る

約30年間続いた平成時代の日本社会を顧みる場合、押さえておきたいことは「経済の停滞」と「人口減少・少子高齢化」が原因と思われる社会の変化だ。

この二つの事柄が、実態として現実の生活の中で受け止められるのは、生活を支える消費活動においてである。その消費に関連することで大きく変わったのは消費者に商品やサービスを供給する『場』である。その消費の現場である小売業の平成時代の年間販売額の推移を見ると、景気の影響により販売額に多少、上下変動の傾向は見られるものの、平成に入って以降、継続的な増加も見られず、年間販売額に関して頭打ちの状況が続いている。このことは、低迷が続いた平成の日本の経済や社会の状況と軌を一にする。

平成の30年間は、日本の社会は、経済は低迷し続け、少子高齢化が進行し、IT革命が起きた時代だ。

『平成時代』は、高い経済成長率を誇った昭和時代から一変、バブル経済の崩壊とその後遺症の苦しみから始まり、時代の終盤にはアベノミクスの推進によって経済の低迷状態から脱しつつある。しかし、経済の低迷と再生に喘いでいることは間違いない。

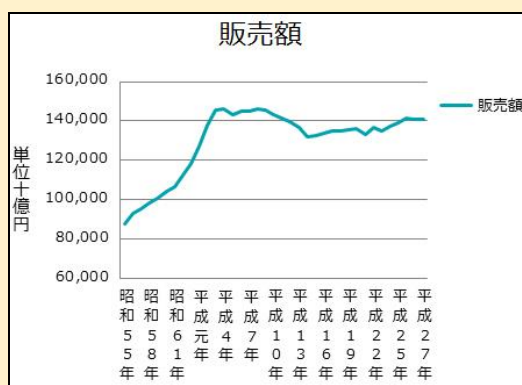
社会の窓口である小売業は、IT化の進行のほかインバウンドの拡大による第三次産業も新たに台頭するなか、大きく変わる消費社会に対応を重ね、流通小売業は大きく変貌し続けた。

平成時代になってからコンビニが街にあふれる一方、郊外の百貨店や駅前の大型スーパーがなくなり、その代わりに、大型のショッピングモールの出店が続き、消えたのかと思っていたディスカウントストアが再登場している。小売りの現場は大きく変貌している。当然ながらそこには、消費者の商品の選び方、買い方、商品購入に対する価値観などの変容があり、小売業の変貌は社会全体の変化と同調する。

今回は、「経済の停滞」と「人口減少・少子高齢化」に対応し続けてきた流通小売業がどのように変貌してきたかをみる。

▼平成時代の小売業年間販売額は横這いが続く

(商業統計、経済センサス統計)



2019 年度ハイライフ研究所メールマガジン

現代若者考レポート II

連載 9 月号

平成時代の流通小売業

バブル崩壊から始まった流通小売業の 30 年間を振り返る

目次

I ー目まぐるしく変貌する流通小売業界……p.2

横ばいの経済に対応続く流通小売業

II ー平成時代の百貨店、総合スーパー、コンビニの実態……p.3

多様化するニーズ、問われる持続可能性

III ー衰退と飛躍。鮮明になった平成の流通小売企業の経営力……p.6

IV ーデバイス革命、SNS 革命、IT 化が進んだ平成後期……p.7

V ー流通小売業界の統合・再編が進み巨大流通小売企業グループの戦いに……p.8

執筆者メモ……p.10

執筆者

マーケット・プレイス・オフィス代表

立澤 芳男(たつざわ よしお)

■出店リサーチ・店舗コンセプトの企画立案

■都市・消費・世代に関するマーケティング情報収集と分析

■元「アクロス」編集長(パルコ)／著書「百万人の時代」(高木書房)ほか

バブル崩壊から始まった流通小売業の30年を振り返る

I 目まぐるしく変貌する流通小売業界

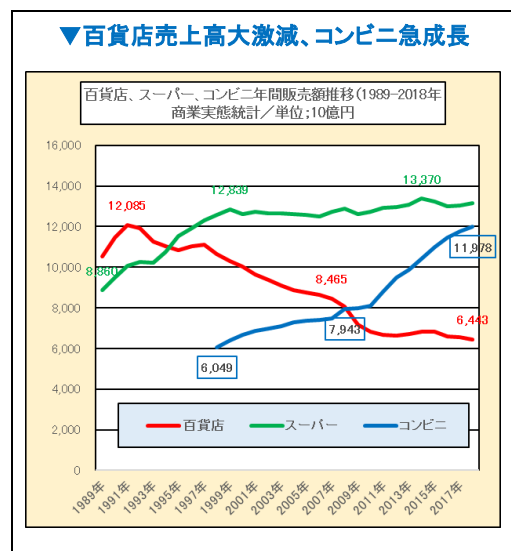
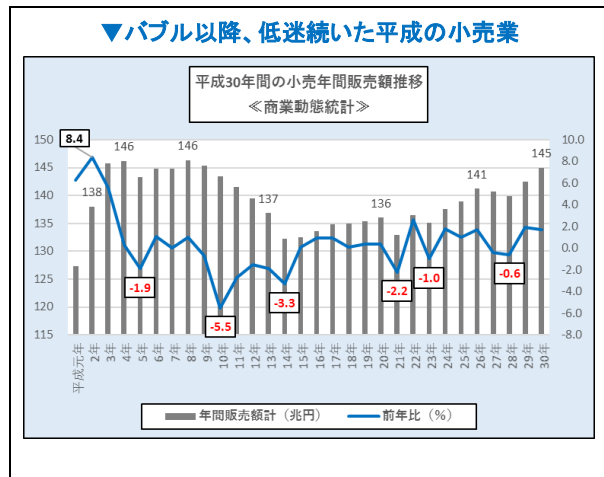
横ばいの経済に対応続く流通小売業

日本の小売業の年間販売額は、平成2年(1990年)ごろをピークにして横ばいが続いており、この平成の30年間に、流通小売業界は大きく変貌した。

流通小売業界は、今も昔も、「社会環境」や「生活スタイル」や「消費マインド」の変化とともに様々な業態を開発しながらも、短期間のサイクルで目まぐるしく変遷し、成長・進化・衰退を繰り返している。経済停滞や人口減少・少子高齢化が進んだ平成時代には、特に、物の作り方や売り方、消費者の商品の選び方、買い方、商品購入に対する価値観などが完全に変容したようだ。昨今では、内需だけでなく訪日外国人による約4兆円と言われるインバウンド消費も加わり、流通小売業界は大いに揺れ動いている。

ここ30年の流通小売業の各業界の売上高推移を見ておくと、百貨店業界は平成3年(1991年)の12兆850億円をピークに減少傾向が続き、また、スーパー業界は平成26年(2014年)の13兆3700億円をピークに横ばい状態が続いている。その中で唯一右肩上がり続けているのがコンビニ業界で、平成20年(2008年)に百貨店の売上高を超えて以降も上昇を続け、平成26年(2014年)度に10兆円を突破している。平成30年間の流通小売業の業態別変化をみると、1990年代後半から百貨店の縮小・撤退が増え、10年-15年遅れでスーパー業態も縮小・撤退を余儀なくされた。

百貨店やスーパーは、平成時代に顕在化する年齢人口の変化、急激な土地・家賃の高騰、市場立地・環境の変化、物流システムの問題、従業員の教育など様々な課題への対応が遅れた。一方、コンビニやSPA専門店チェーン、ドラッグストア、ディスカウントストアなどは出店攻勢で成功を収めるようになった。昭和の末期のバブル経済華やかに花開いたファッション業界では、平成時代のファッション業界の主役は、卸型のメーカーとそれを仕入れて販売する百貨店やGMS(総合小売業)から、SPA(製造小売業)、専門店、ECサイト、SNSへと交代している。



II 平成時代の百貨店、総合スーパー、コンビニの実態

多様化するニーズ、問われる持続可能性

1. 激変した百貨店業界。生き残りをかけ閉店や経営統合で再編

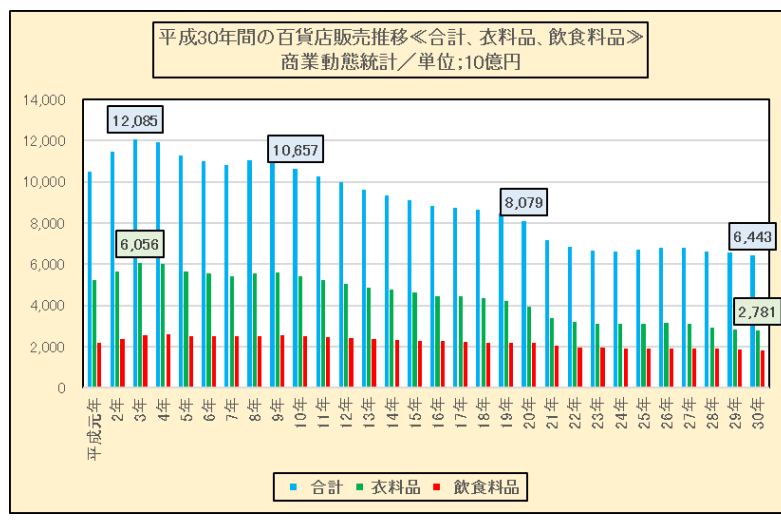
日本における近代的小売業態の歴史は、20世紀初頭の百貨店の登場によって幕をあけた。1904年、三越呉服店（現在の三越伊勢丹）がデパートメントストア宣言を発表。陳列販売の開始や洋式簿記の導入、取扱品目の拡張などの経営革新を次々と行い近代的百貨店の土台を築いたといわれている。

三越に続き、高島屋や白木屋（現在の東急百貨店）、阪急百貨店など、呉服商や鉄道会社が次々に百貨店を開設した。これが日本の百貨店近代化の歴史だが、平成になってから、それらの百貨店は経営統合・買収に明け暮れるようになった。

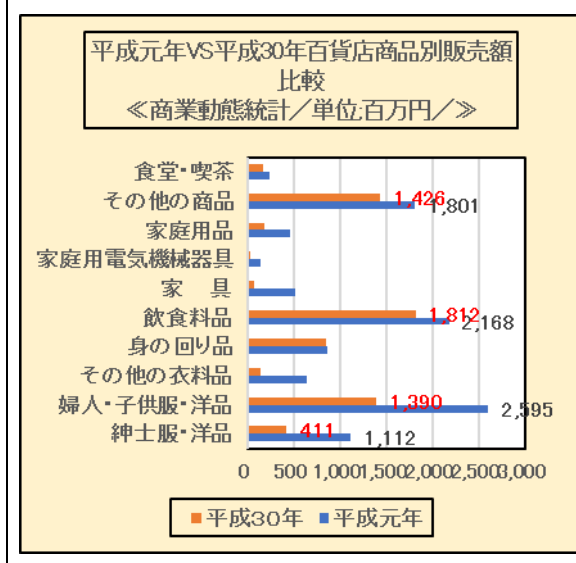
ちなみに平成2年（1990年）の百貨店販売額は12兆円（商業動態統計）。平成30年の6.4兆円（同）と比べると、約30年間で販売額は半減してしまった。

百貨店の取扱商品の商品別販売額を、平成30年と平成の初めころとを比較してみると、全ての商品カテゴリーの販売額が減少しているが、その中でも「婦人・子供服・洋品」の落ち込みは激しく、ピークであった平成4年には3兆700億円だったが平成30年には1兆3900億円と約5割弱となっている。ユニクロや、H&M等のファストファッションブランドが定番となり、服にお金を使う意識が若い人を中心に弱くなってきていることが原因だ。百貨店全体で言えば、1980年以降に「ビックカメラ」や「ユニクロ」、「洋服の青山」など、全てのカテゴリーにおいて専門店が続々誕生してきており、品揃えや価格、あるいは立地においては太刀打ちすることができないため、年々販売額が減少する結果になっている

▼平成の百貨店販売額合計は12兆円から6.5兆円に



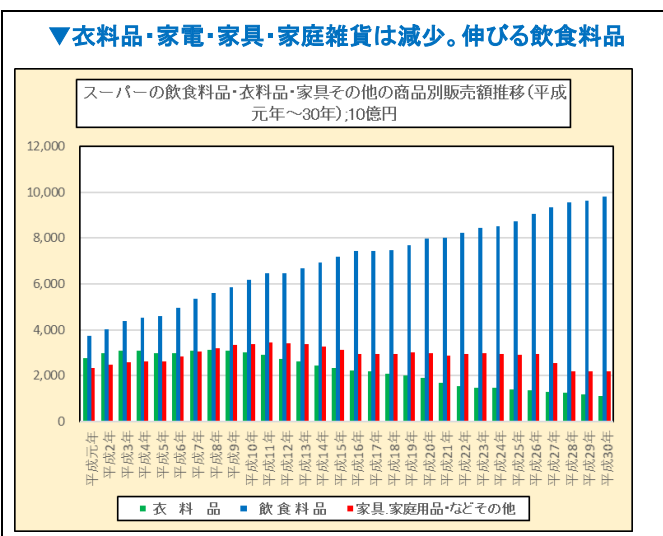
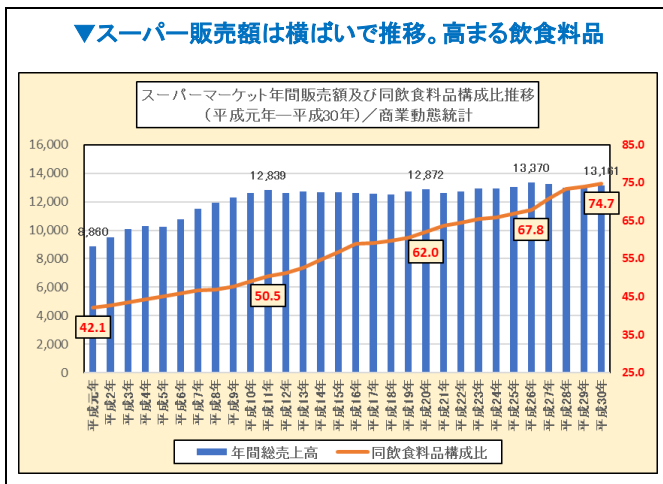
▼婦人服、紳士服が大幅ダウンの百貨店販売力



2. 急拡大から消費の多様・個性専門化で低迷した総合スーパー(GMS)

スーパーの発端は1953年、青果店「紀ノ国屋」によるセルフサービスの導入と言われている。1960年前後には、ダイエー、イトーヨーカ堂、岡田屋(ジャスコ、現在のイオン)がチェーン展開し、スーパーは著しい成長を遂げた。チェーン店方式で同じ商品を大量に仕入れて販売するという方式は、テレビ・洗濯機・冷蔵庫が三種の神器として人々が買い求めたように、同じものをほぼすべての日本人が求めるという大量生産大量消費の時代にマッチした経営手法だった。販売力をテコにメーカーから価格決定権を奪う「流通革命」や、大量生産・大量消費時代の象徴的存在になった。

目を転じて平成時代のスーパーはどうだったのか。平成元年(1989年)のスーパーの年間販売額は8兆ほどであったが、その後平成12年(2000年)頃にピークの12.5兆円と急速に売り上げを拡大させた。しかし、その後平成30年までの20年間は、衣料品や家具などの主要商品は専門チェーン店との競争に敗れ、スーパーの販売額は低迷し続けた。全体では伸び悩んだが、スーパーの扱い商品である衣料品・家具・家庭用品・雑貨・飲食料品の中では、飲食料品のみが大幅に販売拡大していることは注目に値する。平成元年の食料品の販売額が3兆7千億円(販売額総計の42.1%)に対し、平成30年は約3倍弱の9.8兆円(74.7%)となっている。飲食料品の販売額が上がった要因の一つは、円安が進み、企業が原材料費を抑えることができず、値上げに踏み切ったことで、生活必需品である飲食料品は、そのまま販売額の増加に結び付いたようだ。ただ、大型店を郊外や地方都市で大型店舗を展開したスーパー業界は、1973年に大規模小売店舗法(大店法)が制定され、大型店出店の足かせになったほか、1990年代以降はより低価格な専門店チェーンの台頭や消費の多様化が進み、従来型の品揃えでは集客しづらくなった。平成12年(2000年)の大店法廃止後も、GMS単独では消費者ニーズに応えにくい環境は続き、郊外の大型ショッピングセンター(SC)に入居するケースが増加した。また、駅前の単独店を中心に不振が目立つようになったり、足元では、コンビニエンスストアなどの小型店や電子商取引(EC)との競争も激化。イオンがダイエーを子会社化し、イトーヨーカ堂やユニーが大量閉店を表明するなど、再編が加速している。

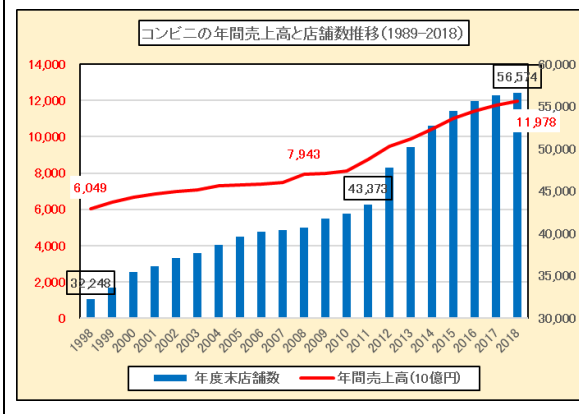


3. 便利な生活。日常ライフスタイルに浸透するコンビニ

コンビニ・専門チェーン店の時代は、価格より利便性を重視することで、1970年代後半～1980年代から流通業界の主役になるべく成長し始めた。

1970年代後半に入ると、総合スーパーの成長は鈍化し、「スーパー冬の時代」とまで言われるようになり、その一方、コンビニエンスストアやショッピングセンター、専門店チェーンなどの新しい小売業態が流通業界に参入してきた。中でも、コンビニ最大手のセブン-イレブンは1974年に1号店がオープンしてからフランチャイズ展開を進め、1983年には2千店舗を突破。コンビニエンスストア全体の店舗数も1996年には3万店（日本フランチャイズチェーン協会）に達し、2017年の店舗数は5万574店となった。

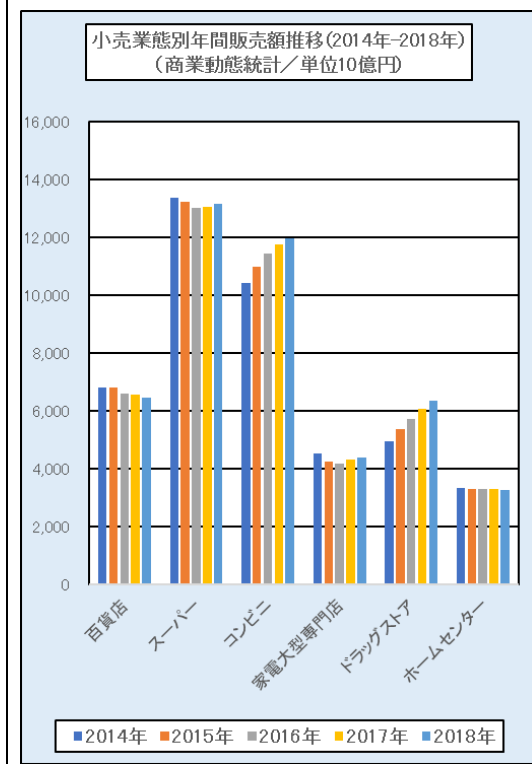
▼店舗数は6万店に迫る。伸び続けたコンビニの販売額



平成時代、コンビニが急成長した理由は主に二つ。一つは、1974年の「大規模小売店舗法」の施行によって、スーパーマーケットは出店や店舗面積に制限が加えられることになった。大手スーパー各社は大規模小売店舗法に触れないサイズの小売業の開業に力を入れることになった。(ちなみに、当時は、イトーヨーカ堂系列のセブン-イレブン、ダイエー系列のローソン、西友系列のファミリーマートなど)。

二つ目は、消費者ニーズの多様化だ。勤務時間・通勤時間の長時間化、女性の社会進出、単身世帯の増加、都市化の進行など、ライフスタイルや環境の変化により「少し高くてもすぐにほしい」「夜遅くまで営業してほしい」「ひとりで食べきれる量のおかずでいい」といった新しいニーズが出てきた。コンビニは営業時間は24時間、主な商品は食品・日用品・書籍・化粧品であるが、生活サービス面での業務を増やし、コピー・各種料金代理納収・宅配便受付・チケットの予約と発行・ATM設置など様々なサービスを行っている。支払い方法も従来の現金や各種カードの他に、Suica・Edy・クイックペイなどの電子マネーも使えるところが多い。QRコード決済も続々と対応店舗が増えている。まさに、名前のとおり「便利さを売っている小売店」となっている。

▼業態ではコンビニとドラッグストアに注目



Ⅲ－衰退と飛躍。鮮明になった平成の流通小売企業の経営力

流通小売業は、「社会変化対応業」だ。変化のひとつは、「消費者」の購買行動の変化。もう一つの変化は、競合状況や法律改正などの「競争環境」の変化である。その二つの変化が平成時代に強烈になおかつ幅広く起こった。

平成時代の流通小売業を見ると、「消費者」と「競争環境」という二つの変化に対応できず、衰退していった業態や企業はたくさんあるが、一方、平成時代に飛躍を遂げた小売業もある。

◆衰退していった典型的な小売企業

平成は「バブル経済」の絶頂期からスタートし、その平成元年(1989年)4月30日に誕生した「マイカル本牧(現・イオン本牧)」は、関西のスーパーマーケットのニチイが、マイカル本牧開店(社名・店名もニチイからマイカルに変更)し、「量販店」から「質販店」へと大きく舵を切った。総投資額 400 億円、初年度年商目標 320 億円。投資回収期間 100 年といわれ、まさにバブル期の典型的な無謀な投資だった。

流通業界はバブル経済で、百貨店が最大の売り上げを記録した時期に重なる。戦後成長した小売業の経営は、「土地本位制」を基本とし土地は上昇し続けるものという「土地神話」によって、土地を購入し、それを担保に借入を行い、巨大な投資を行っていった。昭和 59 年(1984 年)にはダイエーが「プラントン銀座」(現在はマロニエゲート銀座)を開店したが、これもまた土地本位制に基づいた投資回収期間 100 年という無謀なプロジェクトだった。また、長崎屋(現・ドン・キホーテ)は平成 4 年(1992 年)、北海道の苫小牧に全天候型の遊園地併設型の SC を開店したが、平成 9 年(1997 年)に閉店している。その後、バブルの終焉に合わせるように、ダイエー、マイカル、長崎屋は経営破綻している。平成の小売業界は、バブル崩壊から始まったといえよう。

◆飛躍した小売業。

平成時代に驚くべき成長を遂げた代表企業が「ユニクロ」だ。ユニクロは、バブル崩壊後の平成 9 年(1997 年)頃から PB(プライベートブランド)の売上比率を一挙に高め、製造直売小売業(SPA)に業態転換したことで、大きく飛躍した。平成 10 年に発売された「フリース」は、衣料は 2~3 万枚も売ればヒットといわれた時代に、200 万枚も販売している。翌年は 800 万枚のメガヒットを記録し、日本中がフリースブームに沸いた。

低価格&高品質のユニクロの快進撃は、バブル崩壊、デフレ時代の申し子であったといえよう。バブル崩壊後に急成長した、ユニクロ、ニトリのような専門業態、コンビニ、ドラッグストア(以下、DgS)のような小商圏業態は、GMSといわれた「総合スーパー」の売上を、薄皮を剥がすように奪っていった。そして、昭和時代の小売業の王様「総合スーパー」は衰退し、平成時代は小売業の主役が明確に交代した

バブル崩壊によって、小売業の経営は、「売上至上主義」から「ROA(総資産回転率×経常利益率)主義」に大きく転換していった。平成の始まりの頃に勃興期が始まった DgS は、売上や市場が右肩上がりではなくなった時代に大量出店をスタートしており、投資回収の速さを重視した経営を行っている。企業の収益性をもっとも効果的に示す経営指標である ROA が、他の業態と比較して高いことが、平成時代に成長した DgS の経営の特徴だ。ROA の目安は 10%以上であり、上場 DgS14 社中、9 社が 10%を超えている。

▼流通小売企業の売上高競争に大異変が起こった平成の時代								
—売上高ランキング比較[2001年度 VS2018年度] 単位:百万円								
平成 13 年(2001 年)度				平成 39 年(2018 年)度				
	社名	業態	売上高		社名	業態	売上高	
1位	イトーヨーカ堂	ス	3,503,619		1位	イオンHD	グループ	8,390,012
2位	イオン	ス	2,934,592		2位	セブン&アイHD	グループ	6,037,815
3位	ダイエー	ス	2,498,877		3位	ファストリHD	専	2,130,060
4位	高島屋	百	1,205,872		4位	ヤマダ電機	専	1,573,873
5位	ユニー	ス	1,181,219		5位	ユニファミマ	HD	1,275,300
6位	西友	ス	1,108,797		6位	三越伊勢丹HD	百	1,268,865
7位	三越	百	963,327		7位	高島屋	百	949,572
8位	大丸	百	810,550		8位	パンパシHD	DS	941,508
9位	伊勢丹	百	615,670		9位	H2OリテイHD	百	921,871
10位	西武百貨店	百	559,000		10位	ビックカメラ	専	844,029
総合スーパーが売上高トップ3を占めた。百貨店は流通の王座をスーパーに奪われた。専門店企業は浮上してこない。				コンビニを中核とする業態経営統合グループ企業がトップ2を占めるが、ファストリやヤマダ電機、ドン・キホーテなど専門店チェーン企業が上位を占める。				

注:ファストリ=ユニクロ等、パンパシHD=(ドン・キホーテ等)

資料:日経新聞調査/業種別売上高ランキング

Ⅳ—デバイス革命、SNS 革命、IT 化が進んだ平成後期

平成の後半に起きた大きな社会変化は、「デバイス革命」「SNS 革命」であり、流通小売業にも大きな影響が生じた。

スマホで簡単に商品を購入できるようになり、消費者の購買行動は激変し、アマゾンなどの「オンライン小売業」が急成長している。この変化は、驚くほど急激に起こっている。

デバイス革命を牽引した初代「iPhone」が登場したのは平成 19 年(2007 年)と、わずか 10 年ちょっと前の出来事。また、SNS 革命を牽引した facebook、twitter、Youtube、Google、Instagram などのサービスは、平成 22 年(2010 年)から急速に普及したものであり、平成時代の前半には存在すらしていない。

平成時代の小売流通業は、驚くべきスピードで変化対応が求められたわけだ。

新業態の台頭が起こり、平成時代の申し子であるコンビニの出店が急減速し陰りが出始めている。

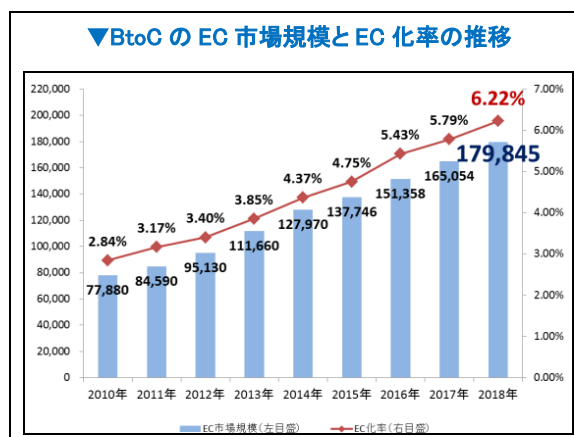
インターネットや家庭用パソコン、モバイルの普及率が著しく上昇し、通信インフラが整備されたことにより E コマース市場が拡大、ネットショップの時代となった。

平成 9 年(1997 年)のインターネット人口普及率が 9.2%に対し、平成 13 年(2001 年)には 46.3%、平成 22 年(2010 年)には 78.2%の人がインターネットに接続できるようになった。インターネットの力によ

り、ほしい商品をより安く売っているサイトを探したり、すでに購入した人のレビューを見ることができたり、店の営業時間や立地に関係なく商品を購入できるという利便性もEコマース市場の成長の要因だ。

また、これまで百貨店など実際に店舗や売り場をもつ小売業態が得意としていた「実際に商品を見て安心して買うことができる」「販売スタッフからアドバイスをもらえる」といったきめ細かい対面販売の優位性を、ネットショップでもカバーすることができるようになってきた。

直近のEコマースの市場は、海外のEC化率と比べると、アメリカのEC化率は約10%、中国では約15%を超えており、日本におけるECの普及は遅れているのが現状だが、全産業においてEC市場は伸び続けている。そんな中、平成26年(2014年)度のBtoCにおける日本国内のEC市場規模は、平成30年(2018年)度「電子商取引に関する市場調査」総務省によると、17兆9,845億円で、EC化率は6.22%で市場規模が対前年比8.12%増になった。平成30年(2018年)度における日本の実質GDPがほぼゼロ成長だったにも関わらず、ECの市場規模は前年より約1.5兆円も伸び、EC市場は堅調だ。



V 一流通小売業界の統合・再編が進み巨大流通小売企業グループの戦いに

平成不況の真ただ中であつた平成の中頃から、流通小売業では、以前には競争し合っていた同業態の企業や異業態の企業との経営統合や吸収合併等により、流通小売業態の統合・再編が進行した。少子高齢化や人口減少で先細りする市場と、ネット通販の台頭の影響で、小売業界は長期的な売上げの減少に苦しんでいる。

◆コンビニ業界

コンビニ業界では、平成21年(2009年)のファミリーマートによるam/pmの子会社化以降、平成28年(2016年)8月まで、最大手のセブン-イレブン、業界2位のローソン、同3位のファミリーマート、以下、サークルKサンクス、ミニストップという業界順位は変わらない状況が続いていたが、平成28年(2016年)9月のファミリーマートとユニーHD(サークルKサンクス)の統合によりファミリーマートが店舗数でローソンを上回り、セブン-イレブンに次ぐ第2位に浮上している。

これに対し、ローソンは、平成26年(2014年)のポプラとの資本提携に続き、スリーエフとも資本関係を締結した。セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソンの大手3社の寡占化が進み、売上は業界全体の約85%を占める。

◆百貨店業界

百貨店業界では、平成19年(2007年)~平成20年(2008年)にかけて、合併・統合が相次いだ。平成15年(2003年)に経営再建のために西武百貨店とそごうがミレニアムリテイリングを設立。平成平

成 19 年(2007 年)に大丸と松坂屋が持ち株会社 J.フロントリテイリングを、阪急百貨店と阪神百貨店がエイチ・ツー・オーリテイリングを設立し経営統合した。続いて、三越と伊勢丹との経営統合が発表された。大手百貨店の経営統合は百貨店業界の本格的な再編が始動したものと注目された。その背景には、バブル崩壊後の長期化する消費低迷の中で経営戦略の巧拙が業績格差を明瞭にしたこと、グローバル市場や競争に対応した経営規模の拡大の要請があること、海外有力ブランドのフラッグシップやショッピングセンターとの競争が激化していることがあげられる。三越伊勢丹ホールディングス(以下、三越伊勢丹 HD)、J.フロントリテイリング、高島屋、そごう・西武、H2O リテイリングの大手 5 社へと統合が進み、各社が M&A や業態の変革などを推進している。

◆総合スーパー業界

総合スーパー業界では、バブル経済崩壊以降デフレ不況が続き、平成 12 年(2000 年)頃から、衣料品はユニクロ、家電はヤマダ電機などの専門店が増え、品揃えや価格の優位性が失われてしまい食料品から衣料品、家具・家電まで扱う総合スーパー(以下、GMS)の苦戦が今でも続いている。かつては、1 つのお店で全てを揃えることができる点が消費者に受け、各社が出店攻勢をかけた。ところが、GMS の売上が低迷し GMS は時代遅れとなった。スーパー業界では、平成 17 年(2005 年)西友が米ウォルマートの、ダイエーが平成 25 年(2013 年)にイオンの子会社になるなど、昭和の大スーパー二大企業が子会社化されてしまった。イオンとセブン&アイ HD が、中小スーパーをも取り込み、規模の拡大を進めている。一方、比較的好調なのが、食品スーパーだ。地域型スーパーとして、特定の地域に集中して出店する「ドミナント戦略」を進め、攻勢を強めている。

現在流通企業グループとして日本一の売上高となっている「イオン」は、単独株式会社ではなく傘下に国内外で 260 社以上のグループ企業を統括する持株会社となっている。過去に経営破綻したヤオハン、マイカル、ダイエーなどを子会社化し、巨大流通小売業として君臨している。イオンの傘下企業を業態別にみると、「GMS 業態ではイオンリテール、ダイエー」など、「SM 業態ではマックスバリュ、マルエツ、マルナカ」など、「ドラッグストアでは CFS コーポ、ツルハ HD、クスリのアオキ」など、「コンビニ業態ではミニストップ」、「衣料専門ではコックス、タカキュー」など多岐にわたっている。もう一方の雄である「セブン&アイ・HD」は、「百貨店業態ではそごう・西武」、「GMS 業態ではイトーヨーカ堂」、「SM 業態ではヨークベニマル、天満屋ストア」など、そして売上・利益の中核を担うのが「コンビニ業態のセブン-イレブン」でイオンと肩を並べる巨大流通小売業となっている。この 2 つの巨大勢力に続くのが「ユニー・ファミリーマート HD(ユニー、ファミリーマート、サークル K)」だが、百貨店としてグループ化している「三越伊勢丹 HD(三越・伊勢丹・岩田屋)」「J・フロントリテイリング(大丸・松坂屋・パルコ)」「H2O リテイリング(阪急・阪神・イズミヤ・阪急オアシス)」も統合再編をしつつ企業グループ化して生き残っている。百貨店という同業態統合による「三越伊勢丹 HD」と「J・フロントリテイリング」を除けば、「異業態間の統合・編成」が進んでおり、時代変化によって消費者から支持される主力業態の変化に対応する狙いがあり、現在も異業種統合は進行中である。

執筆者メモ

元号が平成から令和に代わって早くも約半年を迎えようとしているが、9月になって流通小売業界に衝撃的なニュースが伝わってきた。そのひとつは、米国のアマゾンにかかわること。もう一つは、日本の個性的なIT通販会社に関することだ。どちらも時代の変わり目としての象徴として注目したい。

ひとつ目は、『米小売店、3年で1万店減』という記事(日本経済新聞・朝刊掲載9月23日付)だ。米アマゾン・ドット・コムが既存の小売業を脅かす「アマゾン・エフェクト」の猛威についてで、米小売り大手の名門企業の経営破綻が相次ぎ、米国で閉鎖した店舗数から開店した店舗数を差し引いた純減数は2017年以降で計約1万店となったという。米国ではICT(情報通信技術)のフル活用(物流、顧客情報、商品情報)する事業が既存の小売業を駆逐しつつあるとのこと。現在の日本の流通小売業でもICT活用がブームで、通販事業であるアマゾンジャパンや楽天、Yahoo!ショッピングなどは、インターネット上で売買を完結させ飛躍的に成長し、店舗を構える小売業者の実店舗で商品を購入する消費者の数を減らす原因になりつつある。従来の商習慣からは一步脱して、店舗では商品売るのではなく、体験やサービスを売る方向にシフトする必要も出てきた。今、業界では『商品売らない小売業』というフレーズが業界で大きな話題となっている。

注目したいもう一つの記事は、ITを駆使し日本の最有力通販事業会社である企業の経営が困難になり4000億円で買収されるという話だ。ITを様々な形で利用し、短期間のうちに企業を成長させたこの企業の経営者は、個性的で有能な経営者であり、『人が服に合わせるのではなく、服が人に合わせる——』という夢のある経営者でも知られている。しかし、このたび突然、短期に成長させ短期のうちに事業を個人として突き放してしまったのだ。彼もそうだが今までの有力なIT企業家という人達は、稼ぐことは稼ぐが、事業にクールでデジタルな人たちのだどつくづく思ってしまう。翻って、平成時代に成功した小売業経営者を見ると、アナログを大切に人が多くいたような気がする。平成時代に大成功したすぐれた流通小売業の経営者を挙げてみると二人の経営者が浮かび上がる。一人は、セブン&アイHDの鈴木元会長だ。コンビニエンスストアの生みの親で、平成の流通を牽引したばかりでなく、日本にコンビニ消費を確立し、消費経済の基盤作りに貢献した。もう一人は、ユニクロの柳井会長で、SPAを日本に持ちこみ、高品質なカジュアルウェアを圧倒的な低価格で提供することに成功した。今やこのモデルを導入して成功を収めている日本企業は数多い。

この二人の大経営者の頭の中は、IT企業家と違って、常に、「根本的に日本の社会を変える」という信念があったようだ。従来の商習慣や古い消費観を否定することから事業革新を起こしたのである。平成時代に浮かび上がってきた「高齢化社会と総人口減少による市場規模の縮小」「変わりゆく消費者の生活心理」「同業態間競争と異業態間競争による過当競争」「海外出店での成功」など流通小売業には大きな課題が横たわっている。この課題に対しICT(情報通信技術)のフル活用はどこまで迫れるのか。IT社会でもある令和の時代に平成に大成功したセブン&アイとユニクロが生き残れる保証はない事も確かだ。

令和の時代に、もはや流通小売業というカテゴリーは消えるかもしれないが、変化する社会にまともに向き合う流通小売の経営者が令和の時代に出てくることに期待したい。 以上

メルマガ9月号／了