

# 外部環境変化による小売業の試練と対応力 —食品小売業を中心として—

石川 和男

## はじめに

わが国では、2011年3月に発生した東日本大震災以降、小売業はさまざまな試練に見舞われてきた。地震や台風などの自然災害だけでなく、新型コロナウイルス感染症（コロナ）の蔓延など、小売業自身の努力だけでは乗り越えることが難しいことも多くあった。他方、小売業はそのフォーマットを革新することにより、新しい事業機会を発見することもあった。

わが国の百貨店は、訪日外国人（インバウンド）の増加による需要の高まりにより、それまでの退潮傾向から曙光が見える瞬間もあった。またコンビニエンスストア（CVS）は、1970年代前半の出店以降、総じて店舗数を増やし、売上も増加させてきた。ただコロナ禍により、都心部の店舗での売上が減少し、退潮感が漂う状況にある。本稿では、最近の10年において、小売業を襲った外部環境変化を概観した後、まず小売業のそれらへの耐性を考察する。さらに小売業が、多くの困難から再浮上を試行する過程において、自身の革新行動だけでなく、他企業との連携や新技術の取り込み、新フォーマットへと向かう状況について考察することを目的としたい。

## 1 小売業を襲った外部環境変化

小売業は、消費者に直接販売することをその機能とする。そのため、消費者の変化に柔軟に対応しなければならない。しかし消費者の変化は、それを取り巻く環境に大きく影響されている（東 [2019] 6）。コロナ禍により消費者自身の日常生活は大きく変化した。ただコロナ禍による消費者の変化が小売業に影響しただけでなく、小売業を襲った外部環境変化はそれ以前からも起きていた。

### (1) 新型コロナウイルス感染症拡大以前からの異変

わが国では、2011年3月の東日本大震災以降、多くの産業がその影響を被った。小売業では、震災で直接被災した企業もあり、その復興過程では多くの苦労を経験した。また2020年年初には世界をパンデミックに陥れたコロナ禍は、東日本大震災以降、インバウンドの拡大や経済状

況が次第に安定へと向かい、漸く復興への足がかりを掴み始めた多くの小売業の事業環境を一変させた。ただこうした変化は、コロナ禍が契機となりいきなり起きたわけではない。

日本百貨店協会の免税売上高統計では、既にインバウンド消費はコロナ禍以前から失速していた。百貨店の免税売上高伸長率は、2019年6月時点で前年同月比わずか0.6%増にとどまり、それまで5年間の増加幅からは大幅に減少した。2019年は香港の民主化運動や日韓関係悪化によりインバウンドにブレーキがかかり、そこにコロナ禍が追い打ちをかけた（日経 MJ [2020/07/22] 2）。そのためインバウンド需要により、やや経営状態が持ち直したかに見えた百貨店は、他の小売業態に比べてデジタル化が遅れ、顧客を相変わらず高齢者に依存したままであったため、その脆弱さが一気に露呈した。

またアパレル産業では、メーカー段階においては、レナウンが法的整理を行わざるを得ない状況となった。かつて TVCM で「レナウン娘」により一世を風靡した企業であった。ファッションの傾向が変化する中、同社の事業はそれに対応しきれなかった。これはコロナ禍以前、東日本大震災以前から露見していたものであった。このように小売段階だけではなく、メーカー段階でも早くに経営が行き詰まったのはコロナ前から経営が悪化していた企業であった（日本経済新聞 [2020/07/09] 3）。そのためコロナ禍は、百貨店経営や旧来のアパレル産業における経営状態の悪化をより早めた面がある。

## (2) 新型コロナウイルス禍による明暗

### 1) 「早送り」と「巻き戻し」の消費

小売業では、コロナ禍により売上が伸張した分野と減退した分野がある。これまで嗜好品や高級品とされ、消費者行動に基づく商品分類では買回品や専門品に分けられ、インバウンド消費に支えられていた分野は激減した。一方、コロナ禍に対応する緊急用商品、健康関連、日用品などの生活必需品、最寄品に分類される商品、またそれらを販売している分野は総じて売上が伸張した。アパレル小売業では、カジュアルウエア、スーツ、フォーマルウエアを中心に取り扱っている小売業は厳しい状況にある。しかし、ホームウエア、ベビー・キッズ分野は伸張している（日経 MJ [2020/04/27] 4）。このように同じアパレルに分類される小売業であっても、その取扱（販売）商品の種類により、業績の差が明確になっている。

コロナ禍に襲われたこの期間の小売業界を形容し、「早送り」と同時に「巻き戻し」が加速したとされる。食品スーパー（スーパーマーケット：SM）の売上は対前年比で増加し、CVSのそれは減少した。全国スーパーマーケット協会の統計では、SMの既存店売上高は、2020年1月まで15カ月連続でマイナスが継続していた。しかし、2020年2月は前年同月比5.5%増となり、3月には同7.4%増、第1回の緊急事態宣言が発出された4月には2桁増のSMが目立つように

なった。この変化は、コロナ禍が直接影響したものである。そもそもわが国の SM は、その勃興時期の顧客セグメントは核家族世帯（家族 4~5 人）であった（日本経済新聞 [2020/05/19] 14）。そのため、顧客セグメントが変容すれば、事業モデルを修正しない限り、業績が低下していくのは当然であった。

コロナ禍によって緊急事態宣言が発出されたことにより、外出自粛と節約を両立するため、消費者が SM に戻ったのは先にあげた「巻き戻し」ととらえられよう。一方、CVS は外出自粛により顧客の近隣に立地していることから需要が増加するとみられていた。また CVS は東日本大震災以降、柔軟に顧客対応できることから有事に強いイメージも形成されていた。しかし実際には、大手 CVS3 社の売上は軒並み減少し、利益幅も減少した。その理由は、多くの CVS が立地する都心のオフィス街の需要が縮小したためであった。このようにコロナ禍は、各小売業態、あるいは小売フォーマットを展開する小売業が継続してきた事業自体を再考する機会を与えることになった（日本経済新聞 [2020/05/19] 14）。そこではコロナ禍による経済活動の自粛による影響だけでなく、その事業の再開とともに消費の新常態を探る必要が出てきた。

## 2) 巣ごもり消費

コロナ禍による消費を形容する言葉として、「巣ごもり消費」「巣ごもり需要」がある。コロナ禍により経済活動の自粛や不要不急の外出が憚られ、外食が控えられた。それにより、食材を販売する SM の売上は、それを展開する多くの小売業では増加に転じた<sup>1)</sup>。自宅にいる機会が増加したことにより、独特な「ホームファニシングストア」という小売フォーマットを有するニトリ HD(ニトリ)の営業利益は、対前年比で増加見通しとなった（日本経済新聞[2020/04/11] 7）。これらは、在宅勤務、不要不急の外出に伴って、すぐに顕れた変化であった。こうした独自の事業モデルは、当然のことながらコロナ禍以前から磨き上げてきたものであり、コロナ禍を正面からとらえたものではない。しかし、事業モデルの磨き上げがコロナ禍における巣ごもり消費に適合した。

2020 年のコロナ禍による小売業がおかれた状況を「異常」と解釈する傾向がある。しかし近年の消費は、人口減や少子高齢化で大都市部の繁華街や駅周辺では変化していた。それらはコロナ禍で一気に「早送り」されただけである。他方、いずれはその方向に進むとされていた「テレワーク」が拡大し、外出自粛による都心部の集客力低下が急速に起こった。とくに CVS の売上や収益が大幅に減少した（日本経済新聞 [2020/10/17] 2）。こうした状況を見ると、単にコロナ禍を凌ぎ、生きながらえさえいればという淡い期待は打ち砕かれる。

## (3) 実店舗小売業の不安・課題

コロナ禍による消費者の変化では、食品から衣料品まで誰が触ったかわからないモノはでき

るだけ触れないようになったことがある。一方、小売業では、そこで働く従業員にとっては顧客対応や感染リスクが精神的な負荷となった。小売業には人手不足の業種が多く、営業を維持するためには従業員のケアの必要性も指摘されるようになった（日本経済新聞 [2020/04/22] 19）。そのため小売業は、店舗内で変化する消費者行動とそこで働く従業員の不安に向き合う必要が出てきた。

また小売業の人手不足や競争激化などは、離職を招いている面もある。多くの小売業が消費者の生活を維持する使命があるという精神論だけでは、医療現場と同様、長引く異常事態を乗り切れない状況となった。行政から小売業へのコロナ対策についての「お願い」は、①入店前後の手指衛生、②人が触りやすい扉や共用部の定期的消毒、③レジなどの行列位置の指定、④混雑時の入場制限、⑤一方通行の誘導、⑥パーテーションを対面の場に設置、がある（日経 MJ [2020/05/04] 1）。小売業は、こうした行政からの「お願い」にも対応しなければならない。他方で、小売業にはこうした「お願い」を発出する行政には小売現場がきちんと理解されているのかという疑念もある。

#### （4）青山商事における外部環境の激変

ここでコロナ禍による消費とそれ以前から起こっていた変化について、具体的な事例を取り上げる。紳士服専門店最大手の青山商事（青山）は、コロナ禍によるテレワーク拡大でスーツ販売が激減した。スーツ市場は、2020年の1年で10年分縮小したが、それ以前からもスーツ市場は10年後に最大4割減少する予想もあった。背景には、クールビズや大手銀行がスーツ着用原則の見直しなどにより服装のカジュアル化が進んだことがある。同社が1964年に広島県府中市で創業し、紳士服最大手となったのは「重在庫、低回転、高粗利」の事業モデルにあった。百貨店ではスーツの売れ残りは返品していたため、それを大量に買い取り、原価を抑制した。また賃料の安い郊外のロードサイド立地を開拓し、大規模小売店舗法の規制外となる500㎡未満の店舗を開発し、紳士服専門店の「カテゴリーキラー」として躍進した<sup>2)</sup>。ただすぐに競合企業が現れ、さらに「ツープライス」の小売フォーマットが展開され始めると、同社は「ザ・スーツカンパニー」によって対抗した。しかし、2005年にクールビズでスーツ離れが加速した（日経 MJ [2021/01/25] 1）。現在では、スーツは必需品ではなくなり、同社の事業の前提が一変した。

小島ファッションマーケティングは、2020年の国内スーツ販売は約400万着で2018年から4割減少と推計した。ピーク時の1992年（1,350万着）比では7割も減少した。総務省の家計調査（2人以上世帯）では、スーツ支出額が2020年（1~11月）では2,608円であった。通年でも約3,000円とされ、1991年（約1万9,000円）の約2割となった。青山はスーツ販売の減少

のため、2021年3月期の連結決算は大幅に悪化した。同社の営業損益は128億円の赤字（前期は8億円黒字）となり、最終赤字が292億円（同169億円の赤字）となる予想となった<sup>3)</sup>。そこで同社は大規模リストラにより、販管費圧縮に動くこととなった。2019年度の売上高販管費率（単体）は6割弱であり、1991年度の3割強から25ポイント上昇した。そこで賃料を圧縮するため、全体の約2割にあたる160店を閉鎖し、残る店舗の多くの売場も最大で半分にする方針をとった。さらに400人の希望退職を募集し、人件費も削減することとした（日経 MJ [2021/01/25] 1）。業績が低迷した企業がまず行うのが、肥大化した販管費圧縮であるため、同社の行動は教科書通りである<sup>4)</sup>。ただこれにより一定程度販管費圧縮が可能となっても、そもそもそのアパレル販売による売上高の増加には繋がらない。

青山の経験からは、独特な事業モデルを有していた小売業が、時代の変化に対応しきれず、また変化を的確に予測できず、衰退する様子がわかる。同社の外部環境変化は、一気に起きたものではなく、その変化がゆっくりと顕れていた。同社でもそれらの変化を認識していたが、「まだまだ・・・」という甘えがあったことも否定できない。それらの変化は、当初は温水であった。ただコロナ禍は「熱湯」であり、すぐにその市場から飛び出し、対応することが求められるようになった。本事例からは、コロナ禍以前から起きていた外部環境の変化について、小売業は素直に向き合わなければならないことが示唆される。

## 2 社会的有事（危機）による変化と対応

わが国では、最近の10年に社会を大きく変化させる災害を複数経験した。2011年3月の東日本大震災、2016年4月の熊本地震、その後、台風による大雨のために局地的に起こった土砂崩れや堤防決壊など自然災害である。そしてコロナ禍は、消費者の防災意識や防衛意識を根本から変えようとしている。当然、小売業もこうした意識が変化する消費者への対応をしなければならない。

### (1) 大震災による対応

2011年3月の東日本大震災は、小売業にさまざまな対応を迫った。セブン-イレブン・ジャパンでは、被災地で開始した移動店舗が、全国の新たな生活インフラへと成長し、同社の事業モデルを進化させた。その契機は、同社が2011年4月に東日本大震災の被災地での配送トラックを改造した移動店舗の開始であった。これは現在でも全国で100台以上が稼働している「セブンあんしんお届け便」に継承されている。また店舗自体が、生活インフラとしての存在意義が高まり、震災以前は店舗網がなかった岩手県陸前高田市など沿岸部にも出店された。同社の

岩手県内の店舗数は、2021年2月には145店となり、2011年2月の68店から2倍以上増加した。東北地方における店舗数は2021年2月の1,405店となり、2011年から5割も増加した（日経MJ [2021/03/08] 1）。こうしたCVSの店舗増加は、未曾有の大震災により、当該地域の消費者がCVSという小売業態を利便性の高い業態として選択したことに他ならない。

ローソンでは、震災直後から食料品を求める被災者のために営業を継続した。同社の店舗では、「もう1つおにぎりがあればとの思い」から厨房付き店舗を推進している。それは店舗に厨房が付いていれば、本部から商品供給が途絶えても温かい食事を提供できるためである。厨房は、同社全体でも災害時など有事に役立つとの認識が拡大し、現在では約14,000店のうち6,400店に厨房が付いている（日経MJ [2021/03/08] 1）。これは先のセブン-イレブン・ジャパンは、店舗網という面での対応であるが、ローソンの厨房付店舗の拡大は、点における深さの追求といえる。こうしたCVS2社の対応は、いずれも大震災という経験からの消費者（市場）対応に位置づけられよう。

またイオンでは、店舗施設に防災拠点機能を付加している。東日本大震災による津波被害を受けた宮城県石巻市の店舗には最大約2,500人が避難した。同社は、この経験から全国で商業施設の防災拠点化を推進してきた。2018年に開業した「イオンモールいわき小名浜」は「防災モール」と位置づけている。同店舗は、津波に備えるため1階を駐車場とし、売場は設置していない。1階の高さ6.3mは、過去の被害から想定される最大の津波の高さである。同地域では、大規模小売企業進出について、顧客が奪われるという警戒感から否定的な受け止め方をされた。しかし、同店は地域共生を重視し、防災モールとして結実させた。さらに2021年3月には、同社は東北最大のSC「イオンモール新利府南館」（宮城県利府町）を開業した。同店は、テナントに貸し出す総賃貸面積は既存棟と合わせ10万2千㎡と同社で3番目の規模となった<sup>5)</sup>（日経MJ [2021/03/08] 1）。このようにCVSとSM、ショッピングセンターなど小売業態は異なるが、大手小売業による東日本大震災を起点とした取り組みが継続している。それぞれの取り組みレベルは異なるが、消えることのない消費者の不安をできる限り低減しようとする試みといえる。

## （2）自然災害の教訓

大地震など自然災害に対する教訓は、その後に発生した災害対応にも生かされている。2020年9月、気象庁はウェブサイトで台風10号への注意掲載を開始し、連日記者会見を開催した。中でも国土交通省は九州の6河川をあげ、氾濫危険性を訴えた。九州を中心にダム的事前放流も実施し、台風に備えた。各自治体も大規模な避難指示・勧告を発出した。こうした行政の厳重警戒により企業でも事前の備えをした。そのためSMなど小売業にも計画休業が拡大した（日本経済新聞 [2020/09/08] 3）。

東日本大震災では、小売業が被災地に物資を届けたが、大規模災害に対する備えの脆さも露呈された。内閣府の2012年「企業の事業継続の取り組みに関する実態調査」では、事業継続計画（Business Continuity Planning：BCP）を作成した割合は、小売業が13.3%であり、金融・保険業（75.6%）や情報通信業（48.6%）、製造業（28.9%）を下回り、主要11業種において最低であった。そのため、小売大手を中心として、震災の教訓からBCPに取り組んでいる。たとえばファミリーマートは、宮崎と新潟に水源を確保し、災害時に飲料水を提供する体制を整備した。セブン&アイHDは、店舗の被災状況を地図上で確認するシステムを作成した。こうした備えは、2016年の熊本地震で生かされたとされる<sup>6)</sup>。また2019年の台風19号では、CVS各社が計画休業を実施したが、計画休業に踏み込み、従業員の安全を優先し、経営者の意識も変化した。こうした対応に改善を重ねたことで大混乱を回避することができた（日経MJ [2021/03/08] 1）。

先にもあげたように、これら大手小売業を中心とした対応は、東日本大震災を起点としている。そのため2016年4月に発生した熊本地震では、5年間での災害対応への取り組みが改善された。さらに大型台風への小売業の対応からは、企業の事業への対応変化も見て取れよう。それは営業していて当然という消費者ニーズには対応できるが、一方で従業員の生命が脅かされる事態となる。そこでは早期に決断し、命がけの営業を回避する姿勢が明確になった。

### （3）物流需要増加への対応

コロナ禍により2020年3月に東京都内では外出自粛要請が出されると、SMでは消費者の買いただめが発生し、缶詰などが品切れする店舗が続出した。品切れの発生は、メーカーの供給は十分でも物流が追いつかなかった（日本経済新聞 [2020/04/21] 2）。それは、倉庫から店舗までの輸送に課題があったためである。それにより物流業者の負担が増加した。食品輸送を手がける「TAKAIDO クールフロー（杉並区）」は、2020年3月下旬から冷凍食品やパスタなどの輸送量が通常の2.5倍となり、その後も高止まり状態が続いた。そこで同社は、トラック台数を増加し、積みきれない分は商品を2回に分けて輸送するなどの対応をした。これによりドライバーには残業などの負担がかかった（日本経済新聞 [2020/04/22] 31）。物流場面では、有事において相変わらずこうした人海戦術が行われていた。

こうした需要の急増には、小売業自身では解決できないことが多い。少数の大規模小売業であれば、自社で流通倉庫を保有し、倉庫に商品が在庫されている場合には緊急対応が可能である。しかし、中小零細規模小売業では、自社倉庫を保有せず、自社の輸送システム（トラック）も保有していない場合が多い。そのため多くの小売業は、第三者の物流システムに依存している。ここでの対応は、後段で取り上げる連携による対応が図られよう。したがって、食品のサプライチェーン（SC）を考えると、ある箇所での寸断が起こった場合、これが寸断される。こ

の寸断は、単に小売業者だけで解決できる問題ではなく、常に SC 全体の課題としてとらえなければならない。こうした課題も東日本大震災以降、機会あるごとに取り上げられてきた。しかし、コロナ禍において再び起きた。

### 3 小売業単独による対応

あらゆる有事を想定し、企業が行動を起こすこと、あるいは準備することは小売業以外でも行われている。その場合、当該企業自身単独で行動（対応）する場合と、他企業や他業種と連携し、対応する場合がある。ここでは主に小売業自身がいかに対応をしているかを顧客との「非接触対応」を中心に取り上げる。

#### (1) ドライブスルーによる非接触への対応

コロナ禍により、さまざまな局面で消費者の非接触ニーズに焦点が当てられた。その対応の 1 つとして、小売業ではドライブスルー型サービスが試行されている。青果卸の「フードサプライ（大田区）」が展開する「ドライブスルー八百屋」は、顧客から運転席の窓越しに注文を受け、従業員が顧客の車のトランクを開け、商品を入れた段ボールを詰め込む。その間約 1 分である。取扱商品は野菜 3,500 円分か、それに米を加えた 5,000 円のセットのみである。そのため従業員の業務を単純化し、短時間での受け渡しが可能である。同社では、2020 年 4 月からドライブスルー店舗を開始した。緊急事態宣言時には、全国最大約 25 カ所で開催し、多い場所で 1 日 1,200 台以上が来店した。こうしたことが短時間で行えるのは、取扱商品の絞り込みによるところが大きい。また、高輪ゲートウェイ駅前では、2020 年 7 月に「フーディソン（東京都中央区）」による鮮魚店「ドライブスルーうおポチ（現うおポチ宅配便）」が開催された。プロの目利きで買い付けた新鮮な魚介を販売する試みである。同社の人気メニューは、ウニ食べ比べセット（8,000 円）やオマールエビ 3 尾セット（6,000 円）など高級食材である。同社のウェブサイトでは、三枚おろしの動画を紹介した（日経 MJ [2020/08/21] 1）。単に販売するだけではなく、ウェブサイトでの調理方法の提供は、商品が顧客の食卓に上るところまで自社で責任も持とうとするあらわれである。

大規模小売業では、イオンリテールが東北を除いた本州・四国の約 70 店舗において、顧客がネットスーパーで注文した商品をドライブスルーで受け取ることができる。既に 2018 年 11 月から一部店舗で開始し、コロナ禍で一気に実施店舗を増加した。通常、顧客の自宅へ配送するには、顧客が指定時間帯に在宅する必要がある。しかし、ドライブスルーは仕事帰りなど顧客の都合で受け取れる。さらにドライブスルーでは 330 円の配送料もかからない。こうしたドラ

イブスルーや店舗内のカウンターなどでの受け取りは、「クリック&コレクト」と呼ばれる。既にコロナ前から米 Wal-Mart が先行していた。わが国は米国ほどの車社会ではないが、ドライブスルー型はネット通販の物流面の課題「ラストワンマイル」問題も解消でき、その利用者増加は、感染リスクを抑えながらレジヤの側面もある（日経 MJ [2020/08/21] 1）。

つまりドライブスルー型店舗は、顧客との非接触課題の解決だけではなく、他の課題解決にも繋がっていることがわかる。一方、ドライブスルー型の店舗あるいはドライブスルーのサービスは、見方を変えると店舗側（小売業側）の物流負担を減少させる。有料で配送してもそのコストを最低限に抑えなければ、顧客は利用に二の足を踏むことになる。そこで小売業が顧客の動きを少し変更させることにより、両者にとってのメリットとなる面もある。

## （2）店舗内での非接触サービス

米国では、無人店舗である Amazon Go が注目されている。そのため Amazon では Amazon Go の技術を使った SM 展開に着手した。また Wal-Mart では、数年前から店頭でロボット実験をしている。ロボットが自動で動き回り、売場を撮影し続け、商品在庫や陳列の間違い、床の汚れなどを AI で把握している。その結果を店員に通知し、発注システムに反映させている。こうした店舗は、50 店舗から始まり 2019 年末には 350 店舗に増加した。米国の小売業は、完全無人化と店員によるサービス強化の方向がある（日経 MJ [2020/07/20] 1）。この背景には、コロナ禍以前からの非接触ニーズがある。顧客が食品などの最寄品を購入する場合、ハイタッチな人的接触が煩わしい場合がある。小売業がそうしたニーズを汲み取り、その対応としての Amazon Go や Wal-Mart でのロボット対応が位置づけられよう。

また顧客が、スマートフォン（スマホ）で商品バーコードを読み取り、精算する技術開発が進捗している。一方、会話を楽しみに来店する顧客には、短くて温かい言葉が必要である。ただこれまで普通に話していた顧客が、コロナウイルス感染を恐れ、嫌な顔をする場合もある。そこで従業員の感染リスク低減のため、北陸地方中心に展開する SM の「アルビス」は、セミセルフレジの導入を加速した。商品のバーコードの読み取りはレジ担当者が行い、精算は顧客が行う。そこでは従業員は、現金やカードに触れない。さらにレジ作業の速度向上にもつながる。こうした顧客満足の最大化には人間と機械・システムの仕事をどう区分するかが重要であり、コロナ禍により小売業の課題がより鮮明になった（日経 MJ [2020/08/26] 13）。

イオンでは、スマホカメラで顧客が商品のバーコードを読み取り、決済するシステムを 2021 年以降、傘下の SM1,000 店で導入しようとしている。これによりレジが不要となり、支払待ち行列の解消につながる事が期待される。対象はイオン傘下のマルエツやカスミを運営するユニテッド・スーパーマーケット HD（USMH）や、「イオン」を運営するイオンリテールにダ

イエーの3子会社である。顧客が USMH のサービスを利用するには「スキャンアンドゴー」専用アプリをスマホにダウンロードする必要がある。イオンリテールの「レジゴー」は、店舗入口に貸し出しスマホを用意する<sup>7)</sup>。どちらも顧客が商品を買物かごに入れるたびにスマホでバーコードを読み取る。そのため、セミセルフレジのように店員がレジで商品を読み取る必要がない。スキャンアンドゴーは、顧客の退店時にアプリに登録したクレジットカードなどの情報で自動決済する。そして専用端末に QR コードを翳せば店舗外に出られる。レジゴーは読み取った商品情報を無人支払機へ転送する。顧客は通常のレジと同様にカードなどで支払う。どちらも顧客が商品を読み取る必要はあるが、レジ待ちの列に並ぶ必要はない。レジでの支払にかかる時間もレジゴーは通常の10分の1以下である。このサービスを導入した店舗での使用率は3割である。しかし、スマホを扱いづらいと想定されていた高齢者の多くが使用している。また結果的に購買商品がスマホ上に表示されるため買い忘れ防止になる。スキャンアンドゴーやレジゴーの導入の本格的開始は2020年前半であった。それがコロナ禍の非接触ニーズで拡大し、既に USMH では全体の2割である約110店が導入、2021年度中には全店に完備する(日経 MJ [2021/01/25] 13)。このように既に店舗内での非接触技術を取り入れた試みは、大手小売業を中心に行われていたが、コロナ禍はその速度をより加速させたといえる。

### (3) 店舗内作業における非接触化

店舗内で商品を手渡す際の非接触だけではなく、店舗に商品が納入される際の検品や品出し、さらには生産者(メーカー)から卸売業、卸売業から小売業のチャネルで商品に手が接触したかどうか気になる消費者もいるだろう。

これまで商品が店舗や物流センターに届いた際の検品作業では、段ボール箱から商品を1つ1つ取り出し、納品表と照合する必要があった。しかし、無線自動識別(radio frequency identifier: RFID) タグを商品に付ければ、専用機器を通過するだけで作業が終了する。これは手作業に比べて20分の1程度の時間で完了する。また RFID タグは、無線を利用して非接触でデータの読み書きが可能である。そのため段ボールを開梱する必要もなく、物流センターで検品し、そのまま店舗に配送することが可能である。RFID タグを導入したアパレルでは、センターの能力を拡張せずに出荷能力が5倍になったとされる。RFID はデータを書き加えられるため、店舗内で吊している服に顧客が触った回数や試着室に持ち込んだ回数をリアルタイムに把握可能である(日経産業新聞 [2020/11/11] 1)。個々の商品に RFID を付けるには、まだかなりのコストがかかる。しかし、今後そのコスト低下により、最寄品など安価な商品にも付けられるようになれば、顧客の非接触ニーズに応えることができ、店舗内においては検品などの作業や時間が、大幅に節約されることが期待される。

## 4 小売業の連携による対応

小売業の連携形態は多様であり、その方法も多様である。連携によって消費者に直接メリットがもたらされるもの、川上の生産者や卸売業者間のそれでは小売業者にメリットがあるもの、通常の商品流通チャネル外に位置する技術を提供する事業者との連携で消費者や流通業者にもたらすものなどがある。そこで自然災害やコロナ禍により、こうした連携が進捗した局面を取り上げる。

### (1) 自治体との協力

#### 1) 災害時の協力協定

北海道では、大手3社のCVSではなく、「セイコーマート」の店舗数が最多である。同社が打ち出した1つの方向性が地域密着である。同社は、関東圏にもエリアFCによって店舗を展開していたが、それを減らし、人口減少や高齢化が顕著な北海道の店舗数を増加させている。同社は「地元にしっかりと地盤を持つ企業は強い」と確信し、過疎地域であっても住民に貢献できる店舗を模索している。また同社は、2018年の胆振東部地震の経験から災害時に安定した店舗運営を続ける取り組みも強化している。そこでは札幌市など20以上の自治体と災害時の協力協定を締結し、2020年6月には災害時でも店舗運営のための電源確保のため、機材レンタル会社との協力体制を整備している（日経MJ [2020/06/22] 3）。

CVSの店舗数は、しばしば郵便局数と比較されるが、現在、セブンイレブンの店舗数が郵便局の約8割に迫っていることからわかるように、CVSがかつての地域の拠点として位置づけられてきた郵便局に代替する時代となった。CVSは顧客の利便性の高い場所に立地するため、物販機能だけでなく、それ以外の機能を果たすことも期待される。その上で、災害時の協力協定が進んでいると理解できよう。

#### 2) 高齢者見守りにおける協定

移動スーパー（販売車）は、「買物弱者」への対応策としても注目される。単に食品などを販売するだけでなく、一人暮らしの高齢者の見守りや特殊詐欺被害の防止、コミュニケーションの場などの役割も拡大している。たとえばオイシックス・ラ・大地の子会社である「とくし丸（徳島市）」は、自治体と連携し、高齢者の安否確認や犯罪防止などに取り組んでいる。同社は、2020年8月にSMのキョーエイ（徳島市）と連携し、徳島県美馬市で移動スーパーと高齢者の見守りを組み合わせたサービス開始した（日本経済新聞 [2020/11/23] 19）<sup>8)</sup>。またSMを展開する「ベルク（鶴ヶ島市）」は、2020年8月に群馬県警太田署と高齢者の交通事故や特殊詐欺被害の防止に向けた協定を締結している<sup>9)</sup>。

後述するが、2020年3月期には、とくし丸の稼働トラック台数が500台を超え、一般の小売店での売上高に当たる流通総額は100億円を超えた。2020年4月から9月には、雇用の受け皿としてもドライバーが急増した。同社はSMに加え、イトーヨーカ堂やいなげやなど大手小売業とも協業している。移動スーパーが高齢者の見守りや困りごとを解決の役割を新たに発見したことが事業拡大や自治体との提携に繋がっている。このため過疎化が進む地域に加え、高齢の単身世帯が増える都心部でもニーズも増加している（日経MJ [2021/01/11] 3）。つまり、こうした役割は、移動スーパーがその事業活動の過程において新たに発見したニーズであり、自治体などで不足する行政サービスを連携により埋め合わせるものである。

## （2）技術による連携

### 1) AI活用による連携

最近の実店舗における取り組みの1つがデジタル化である。昨今、DX (digital transformation) が流行語になっているが、小売業に限らず、デジタル技術を生かした業務改善に取り組む企業が増加している（三嶋 [2021] 20-21）。わが国では、Amazon Goに刺激された企業が、2017年にリテールAI研究会を設立した。同研究会には、小売業やメーカー200社超参加している。同研究会は、AI人材育成や情報収集、実験を開始している。このように異業種が集合し、大きな枠組みでこうした活動を行うのは、1社で取り組んでも大きな成果とはならず、消費者の分析手法を確立しても仮説によって、その取り組み内容が異なるためである（日経MJ [2020/03/18] 1）。また一部では、DXを集客や売上増につなげる取り組みもある。売場のAIカメラを使い、消費者の購買行動を分析し、商品構成や売場づくりに生かそうとしている。

全世界測位システム（Global Positioning System : GPS）は、「上」からであり、店舗内カメラは「横」からのアプローチである。北海道大学発のベンチャー企業でAI開発を業務とする「AWL（千代田区）」は、2020年4月末に店舗内カメラを使い自動で来店客数を数え、店舗の混雑状況を推測するサービスを開始した。これは店舗の入口などに設置したタブレット端末に店舗内の混雑状況を表示するものである。2020年6月下旬からは、LINEなどチャットツールやウェブなどでも混雑情報を見られる機能も提供している。顧客がこれを利用すれば、店舗内での混雑具合を確認し、店舗に出向くか出向くことをひかえようかということを決められる。このサービスは、店舗内カメラで人を検知するため、リアルタイムで混雑状況が分かり、人以外も検知できる（日本経済新聞 [2020/05/20] 13）。

こうしたデータの活用面では、蓄積される混雑度やマスク着用率、消毒液使用率などのデータを指標とし、顧客の入場制限などの対策を講じられる。この技術のメリットは、危険度を見える化できることである。ウイルスは目に見えないため、店舗内の安全性を客観的に示すこと

はできない。人が集まる場所では、安全性の条件を「混雑度」「マスク着用率」「消毒液使用率」などを設定し、そのデータ推移から安全性を可視化できる（日経産業新聞 [2020/07/29] 14）。実際コロナの危険性は、混雑度やマスクの着用率、消毒液の使用率でわかるかどうかはわからない。しかし、これらの指標が示されることにより、顧客の安心度は向上する。現在いわゆる「見えない敵」と戦うには、自らの安心を先行する面ではこうした連携は有効かもしれない。

先にあげたほぼ同視点からのサービス提供が、マーケティング支援を業務とする「ウネリー（千代田区）」のものである。同社は、スマホの GPS による位置情報から店舗の混雑情報を提供するサービスを提供している。同社では、2020 年 5 月から全国の SM やドラッグストアなど生活必需品を販売する約 2 万 8,000 店の曜日・時間帯別混雑傾向情報を提供する無料サイト「お買物混雑マップ Powered by Beacon Bank」を公開している。買物混雑マップは、直近 4 週間のうち最も混雑している 1 時間当たりの人数を基準とし、過去 8 日間での混雑状況を時間帯ごとで「いつもより空いている」「通常程度」「通常より混雑」の 3 つに分類表示している。顧客は、現在地の周辺店舗や行きたい店舗の混雑状況を知ることができる。GPS データの使用により、数多くの店舗を幅広くカバーできる（日経産業新聞 [2020/07/29] 14）。

小売業にとって、こうしたデータ提供により顧客を安心させ、買物へ誘うことはこれまでほとんど行われていなかった。それは店舗の混雑が販売（売上）につながり、当該店舗の盛況を示すものだったからである。しかしそれはコロナ禍で一変した。顧客はいかに店内の人数が少ない時間に買物をし、滞在時間を短くし、従業員を含めて接触を回避するかが重要な要素となった。その面では、こうしたノウハウは小売業にはなかった。そこであげたような企業との連携は、小売業において新たな視角を与えたと言える。

## 2) 省人化実現のための連携

SM では、デジタルで多様な自動化が進むが、従業員は人間ならではのサービスで付加価値を生み出すことが期待される。カスミでは、労働集約の象徴とされるレジ業務の省力化に取り組んでいる。同社では、顧客がスマホを起動し、陳列棚から取った商品バーコードを読み取り、買物カゴに入れ、案内に沿って決済をすると店舗内の専用端末に退店用の QR コードを翳し退店できるサービスを一部で提供している。顧客のアプリにクレジットカード情報を登録しておけばスマホで決済を完了する。SM では商品陳列や発注、調理などの作業が多いため、省力化が長年の課題とされてきた。また販管費は、人件費が大部分を占めるため、RFID を使った決済の省人化や AI による商品の需要予測、自動発注を組み合わせ、10 年後に営業利益率を改善しようとしている（日経 MJ [2020/07/20] 1）。

また東芝テックは、店員と来店顧客の接触最小化のため、2020 年 5 月末に小売店舗向け支援策を発表した。それはレシートを電子化し、スマホなどで確認できるサービスである。このサー

ビスは、キャッシュレス決済と組み合わせ、紙のレシート受け渡しが必要となり、従業員や消費者の心理的負担を緩和できる。電子レシートは、2019年度には導入店舗は2,000店であったが、2020年8月時点には導入決定店舗が約3,600店に増加した。顧客は、電子レシートのアプリからクーポンなどの販促情報を受け取り、レシート管理の手間が省ける(日経MJ[2020/10/28] 1)。電子レシートは単に紙から電子へ変わっただけでなく、クーポンも電子化されることが大きい。顧客にはレシートもクーポンも紙で配付されると財布などがかさばるだけである。それらから解放され、整理の手間も省けることは小売業と消費者双方にとってもメリットがある。

### (3) ネットスーパーにおける連携

#### 1) ネットスーパー業務の改善

ネットスーパーを利用した人の割合は、2020年度には15%以上となる見通しである。それまでの5年では約10%であった。ネットスーパーは、顧客が一度利用すれば利便性を実感できるため、定着する可能性がある。そのため、実店舗がコストを抑え、安さと利便性を追求し、それを顧客に訴求してもネットに比較しての優位性の獲得は難しい(日経MJ[2020/07/20] 1)。現在、SMではネットスーパー対応が課題である。これは消費者が、店舗に出向かない傾向が顕著となったためである。東急ストアでは、2020年3~12月のネットスーパーの売上が3割増、客数では15%増となった。1回当たりの客単価も前年から約1,000円増加した。同社では、配送や店舗の作業要員がほぼフル稼働状態であるが、受注量の制限で販売機会喪失もあり、実際の需要の伸びはより大きいと推測される。単純に人員を増やし受注可能量を増やしただけでは、固定費が上昇して繁閑の差が発生し、安定した利益確保はできない。通常、顧客は商品を手にとって精算し、マイバッグやレジ袋に詰めて持って帰るが、ネットスーパーではその作業を従業員が行う必要がある。そのため、いかに業務負担を抑え、受注量を増やすかが収益に影響する(日経MJ[2021/02/19] 3)。

ネットスーパーでは、実店舗ないしは専用物流センターのどちらから配送するかは一長一短がある(高橋[2016])。東急ストアでは2021年2月から、一部店舗で商品のバーコードを読み取るスキャナーやタブレット端末がついたカートを使用し、実験を開始した。従来、実店舗においては、注文1件ごとに注文票を紙で印刷し、それを従業員が売場で商品を探しピックアップしてレジを通し、梱包していた。カートではタブレットに棚割り通りのイラストが表示され、素早く感覚的に商品を集められる。さらに店頭のリアルタイムの在庫量とネットスーパーのシステムも連携する。これにより受注を事前に制限し、品切れであるにも関わらず受注するリスクも防止できる。また品切れ時には、注文者に電話で代替商品の購入意思を確認する必要があった。そこで同社は、2020年7月に親会社の東急と楽天が購買データを分析活用する新会社を設

立した。DXによる効率化とデータ活用の巧拙は収益両面を左右する要素となるため（日経 MJ [2021/02/19] 3）、データ活用という目標を掲げた他企業との新会社設立は新たな動きである。

## 2) ネットスーパー強化と連携

2019年度小売業調査（日本経済新聞社）では、35%の企業がネット販売強化をあげた。イオン傘下の SM ではシステム投資を7割増加した。アマゾン・ジャパンでは、ライフと都内において、アマゾンの有料会員向けに同社の生鮮商品などを店舗から配送している。2020年7月からは大阪市の一部でも開始した。そもそもライフの店舗網では、配送能力は店舗の半径1.5~2kmであるが、アマゾンの物流網活用によってさらに広い範囲への配達が可能になる。都内では23区のほぼ全域で対応できる（日本経済新聞 [2020/12/21] 9）。こうしたそれぞれが中心とするサービスの範囲が異なっていれば、連携点を見出しやすい面がある。

イトーヨーカ堂は、ネットスーパーの立ち上げ支援を展開する「10X（東京都中央区）と連携し、スマホから生鮮食品などの宅配注文できるアプリの提供を開始した。ネットスーパーのスマホ専用アプリの展開では業界初となった。10Xは、SM向けに電子商取引用のスマホアプリや管理システムを提供している。またシステムをクラウド経由で提供するために個別開発の必要はない。システム大手では1年かかることもあるが、同社では約3カ月で完成させることができる。毎月料金を支払う仕組みのため、顧客は初期導入費用を抑制可能である。6月にイトーヨーカ堂、12月には広島県地場の SM で導入し、4-9月の売上高は2倍に増加した（日本経済新聞 [2020/12/21] 9）。このようにネットスーパー強化のための試みは、小売業が不得手とされてきた分野について、スピード感をもって対応できるシステム企業の貢献によるところが大きい。

## 3) 物流における連携

小売業がネットを経由して受注するまでは比較的容易であるが、その商品を顧客が受け取るにはさまざまな課題が発生する。現在、ネット経由で商品の「店頭受け取り」ができる企業は38.6%である。また注文当日に受け取りできる企業は10.3%である。駅などのロッカーでの受け取りができる企業となるとわずか3.6%である。そのため小売業では、実施を検討するサービスとしては商品の「店頭受け取り」26.0%、「駅などのロッカーでの受け取り」10.3%、「注文したその日に受け取り」4.5%などがあげられる。ネット販売では他社との提携を考える企業も多い。業態別では「運送・陸運会社」との提携を希望する企業が最多の9.3%である。次いで「インターネット通販会社」7.6%となり、「CVS」との提携は3.4%である（日経 MJ [2020/07/22] 5）。これらからは、物流面での連携を重視したいとする意向がわかる。顧客から受注の後、倉庫や陳列棚から受取カウンターなど、ごく短距離の商品の移動がボトルネックとなっている。またその時間を考慮しているのは、すぐに入手できなければ、機会損失となることを意識しての考

えがあるためであろう。

## 5 小売業の創造性

### (1) 危機におけるイノベーション

現在、世界的小売業となった amazon.com、costco wholesale、GAP、Wal-Mart は、社会が混迷し、閉塞感が漂った中で新しいフォーマットを開発した。これら企業に共通しているのは、既存の価格体系を崩し、低価格を可能にする事業モデルを構築したことである。さらに米国では、それ以前の第一次世界大戦中の 1916 年、食品や雑貨を扱う Piggly Wiggly が創業した。世界で初めてセルフサービス方式による販売を採用した。当時の米国小売店では、顧客はカウンター越しに欲しい商品を店員に伝え、店員が後ろの棚や倉庫から商品を取り出し、渡していた。しかし同社（同店）は、顧客が倉庫に入り、商品を選び、レジに持って行き、精算する方式とした。現在、セルフサービスは一般的だが、当時は自由に商品を選べる方法を顧客が受容し、新しい顧客体験が誕生した。人件費を抑えられたため低価格を実現できた。さらにセルフサービス方式が発展し、1930 年に Kroger が巨大なセルフサービス方式の店舗を開発し、現在の SM の原型となった。当時は前年からの世界恐慌で米国では失業者が街にあふれていた。そのため顧客に低価格を訴求する同社のローコスト経営で実現した格安商品に顧客が引き寄せられた（日経産業新聞 [2020/03/25] 2）。

このように米国での新しい小売フォーマットの登場背景には、各時期における社会や経済危機があった。その危機を既存の小売経営者は耐え、新しいフォーマットを考案し、それを世に問うてきた。まさに小売業は危機がイノベーションを促進したといえる。

### (2) 新型コロナウイルスによる変化

#### 1) 時間軸を変化させる対応の重要性

現在、世界の企業課題は、コロナ禍による影響をいかに最小化させるかである。これまで米国の著名な小売業が経験してきたように、未知の課題には過去の方法は適用できない。多くの情報を収集・整理し、意思決定する必要がある。これまでにも取り上げてきたように、流通業では自社にできることとできないことを異なる業種の適切な専門家と議論し見極める必要もある。コロナ禍による影響の大きさは、企業によって異なるが、どの企業でも変化に要する時間が圧縮されたという見方もできる。わが国の小売業が東日本大震災以降、継続してきた対応は、次の危機がいつ来るか分からないことを前提としたものである。東日本大震災などの自然災害やコロナのような感染症の影響は社会に対する衝撃である。ただこの間に起きた地震や台風に

よる災害は、わが国に大きな影響を及ぼした。そこでは時間の「早送り」と「巻き戻し」を経験することにもなった。

## 2) EC の発展

わが国の最近 1 年の小売風景の変化について時間軸で振り返ると、2010 年代は電子商取引 (EC) が急速に拡大した。経済産業省によると、2019 年の EC の国内市場は 19 兆 3,600 億円と 2010 年比で 2.5 倍になった。日経 MJ の小売業調査では、アマゾン・ジャパンの 2012 年度の売上高は 10 位であったが、2019 年度には 4 位となった。同社の売上高は、約 1 兆 7,000 億円となり、外部事業者の売上高を加味した流通総額は年 3 兆円超ともいわれる。同社は、2000 年にわが国に進出し、書籍直販から開始した。外部事業者が出店できるマーケットプレイスを開設、家電から食品まで品揃えし、幅を拡大させた (滝本 [2019] 95)。その過程では、配送時間短縮のため、サービス面では物流を重視した。自社商品だけでなく出店者の商品も保管し、迅速に出荷する体制を整備した (田村 [2019] 249)。2009 年には、注文当日に商品を届ける「当日お急ぎ便」も開始した。アマゾン・ジャパンの品揃え、低価格、利便性訴求により、利用者が増加した (日経 MJ [2021/01/01] 7)。このようにアマゾン・ジャパンは、わが国での事業開始以降、本国での行動と同様、常に事業改善を行っている。

他方、実店舗を主体とする小売業では、実店舗と EC を活用した事業モデルの構築を目指す企業が多い (寺本 [2019] 223)。そのモデルが Wal-Mart である<sup>10)</sup>。わが国では、イオンが英ネットスーパー大手の Ocado と業務提携し、食品などの宅配事業を 2023 年から開始予定である。セブン-イレブン・ジャパンも、コンビニから最短 30 分で商品を届ける事業を本格展開しようとしている。反対に EC 大手では、実店舗の強みを取り込もうとしている。アマゾン・ジャパンは、SM などの運営を開始し、先にもあげたようにわが国でもライフと提携し、ネットスーパーを展開している。ここでは EC と自社の強みを掛け合わせ、新たな事業モデルを構築しようとしている (日経 MJ [2021/01/01] 7)。ただ顧客の EC 利用は、情報収集や待ち時間などが抑制要因となる面もある (高嶋 [2020] 179-180)。こうした抑制要因がありながらも、わが国ではアマゾン・ジャパンが牽引役となり、わが国も EC の本格的な展開が見られるようになった。

### (3) 無人化と顧客の利便性

#### 1) 無人化に対する疑問

コロナ禍は、小売業での従業員と顧客との接触を減少させた。ただ別の視角からの動きもある。SM のサミットでは、買物の「楽しさ」に焦点を当てている。そこでレジ打ちや商品陳列という作業をしない接客専門の案内係を配置している。一見無駄のように見えるが、案内係との

会話を楽しみに来店し、体調や家族の話をする顧客もいる（日経 MJ [2020/07/20] 1）。こうした従業員と顧客との何気ない対話は、さまざまな危機が襲う以前から継続していた。そのため、昨今の危機やコストカットという当面の目標だけで排除することは難しい。

小売店舗における自動化技術は不可欠であるが、無人店舗実現を目標とはしない動きもある。上海の CVS「便利蜂」では、ショーケースには店内調理した総菜を並べ、従業員が顧客に声をかけて販売している。レジには従業員はいない。同店では数年前から無人レジを導入し、従業員負担を軽減し、おでんなど総菜販売に専念している。中国では 2017 年頃から CVS 中心に無人店舗ブームが起こった。従業員がいない完全無人店舗も出店したが、機械などの故障が相次いだ。顧客からは欠品やレジの使い方も分からないという不満が溢れ、無人店は淘汰されていった。しかし、同店は完全無人の店舗ではなく、無人レジなど省人化につながる技術を積極的に導入した（安岡他 [2020] 47-49）。現在は、無人技術を活用し、いかに付加価値をつけた接客を提供できるかを模索している。CVS は出来立ての総菜などが 24 時間購入でき、イートインコーナーでは食事ができる。同店はこの強みに接客を付加している<sup>11)</sup>（日経 MJ [2020/07/20] 1）。このように中国の CVS の店舗運営においても店舗カメラや AI などのさまざまな情報技術が活用されている。

わが国でも CVS が無人化を模索している。ローソンは、生体認証とスマホアプリを組み合わせ入退店し、事前登録したクレジットカードでレジを通さず支払いが完了する仕組みを想定している。2020 年 2 月からは期間限定で実証実験を行っている。セブン-イレブン・ジャパンも夜間のみ自動販売機だけで営業する実験を行っている。紀ノ国屋は 2020 年 10 月に無人決済の新業態を開始した。来店客は欲しい商品を棚から持参したかばんなどに直接入れ、精算機でキャッシュレス決済をすると買物が完了する。AI カメラや棚の重量センサーなどを使い、どの顧客がどの商品を手にとったかを判断し、精算額を算出する（日本経済新聞 [2020/10/24] 1）。わが国は、米国や中国の小売業が既に取り入れている技術面では、若干遅れている面がある。ただ実店舗の小売業は、店舗を中心とした商圈の顧客に対応することが使命である。そう考えるとわが国の消費者がデジタルに慣れていないとすれば、そのレベルに適合させ、成長を促す必要もある。

## 2) レジなし CVS

2018 年に Amazon Go が開業し、実店舗戦略も急速に進化している。2020 年末、米ロサンゼルス郊外には SM の Amazon Fresh が開店した。2020 年 8 月に 1 号店を開き、既に多店舗展開している。入口には「ダッシュカート」と呼ぶ独自のカートが配置されている。カメラ 4 台と重量センサー、タッチパネルを備え、商品を自動的に特定できる。Amazon のアプリにある QR コードを翳し、顧客が自らの Amazon のアカウント情報を紐付けると買物ができる。この店舗

の面積は 3,000 m<sup>2</sup>超あり、音声認識 AI である Alexa を搭載した端末が設置されている。商品の棚を尋ねると画面や音声で教えてくれる。顧客が購入したい商品をアプリに入力しておくことと陳列場所を知らせてくれる。「支払い」のアイコンを押すと登録したクレジットカードで決済され、そのまま店舗を出られる。これは単に便利だけでなく、実店舗では難しかった「my store (私だけの店舗)」を実現できる可能性もある。顧客のネット通販の購買履歴を活用すれば、カートを通じて「おすすめ」情報が提供される。それが実現すれば消費者は、ネットでおすすめの商品が表示されるのと同様のことが実店舗で体験できる (Kotler&Giuseppe [2020] 172-176)。この動きはネットでの顧客経験をリアルに転換し、これまでとは逆方向の動きに当たる。

#### (4) 移動スーパーへの期待

これまでも取り上げてきたように、わが国では都市部から郊外、駅前からロードサイドへと消費の潮流が変化している。コロナ禍でテレワークが拡大し、生活圏での消費拡大は一時的現象ではなく、中長期的動きともいわれる。小売業では、店舗内でのさまざまな変革を自ら、あるいは他企業と連携しているが、顧客に接近し、営業する移動販売が復権している (石川[2020] 150)。先にもあげたとくし丸は、食品や日用品など約 1,000 点を詰め込んだ軽トラックが、曜日ごと定期ルートを巡回し販売している。同社は、コロナ禍で売上高が前年比約 1.5 倍となった。外出自粛で利用し始め、継続利用されている。いなげやでは 2017 年 10 月に移動スーパーを開始していた。CVS より利便性のある SM として移動販売車を増車し、現在 9 台の移動車両が東京都西部や横浜、川崎市などで営業している。とくし丸は、いなげやなど北海道から九州まで全国約 130 社の SM と提携している。コロナ禍と過疎化、高齢化で生まれた消費者ニーズを、全国 500 台強の移動スーパーが日々すくい上げている (日経 MJ[2020/07/22] 1、石川[2020] 151-153)。

さらに移動スーパー事業は、富山・石川両県を地盤とする先にもあげたアルビスは、2020 年 9 月に開始予定であったが、コロナの感染拡大のため 6 月に前倒しした。石川県能登地域など過疎化が進む地域を中心に販売車を走行している。同社は移動スーパーの効果を実店舗の品揃えのヒントとしてもとらえている。地方では、人口減少と高齢化により、小売業の廃業や撤退などにより日々の買物に困る「買物難民」が増加している (日本経済新聞 [2020/11/23] 19)。農林水産省が 2021 年 3 月に公表した『「食料品アクセス問題」に関する全国市町村アンケート調査』では、買物弱者対策を必要とする市町村は、2019 年度時点で全体の 85.9%であり、2016 年度から 5 年連続で前年度を上回っている。一方、実際に対策が実施されているのは 73.2%であり、残るおよそ 3 割は対策がされていない。買物難民対策は、先にも指摘したように自治体との連携が必要である。

とくし丸以外にも、良品計画は 2020 年 6 月から酒田市で軽トラックを利用した移動を販売開始した。現地の研修に参加した同社の女性社員が、車がないと気軽に買物ができないため、自ら移住し、事業を立ち上げた。山間部中心に週 3 回、日用品や食品などの生活必需品を積んだ軽トラックやバスを巡回させる。これまで小売業は、規模に関係なく店舗を構え、顧客が足を運んでいた。言い換えれば、顧客を待っていた。しかし、ネット販売の普及により、実店舗小売業は、待っているだけでは事業環境が厳しくなった。そこで実店舗を動かし「顧客に会いに行く」形態が拡大しているととらえられよう。食品小売の移動販売だけではなく、視力測定器を備えたメガネスーパーの移動販売車もある。同車では視力検査などで目の状態をチェックでき、レンズを削る加工機が積まれているため、接客から商品の受け渡しまでできる。格安眼鏡チェーンとの競争が激しく、自ら消費者に近づくことが生き残りの 1 つの方向性といえよう（日経 MJ [2021/01/01] 1）。こうした移動販売車は、かつての行商と同様である。異なるのは商品のアイテム数とサービス提供の幅の広さである。したがって、小売業が目指す方向は、原点回帰にデジタルを活用し、実現することにある。こうした小売業の対応は、時間軸で考えると「巻き戻し」に属するが、単なる巻き戻しではなく、新たな視角を盛り込んだ上での巻き戻しである。

## おわりに

本稿では、わが国の食品小売を取り巻く外部環境が、最近 10 年に起こった東日本大震災・熊本地震、台風による自然災害、そしてコロナ禍によりその経営が影響された側面を中心に取上げた。小売業は、その販売対象が消費者であるため、消費者の変化に対応する必要がある。ただ消費者はその生活環境が変化し、短期的、長期的に行動が変化する。したがって、小売業は日々自らも変化しなければならない。SM は「伝統的市場 (market) を超える (super) 店」という意味である。それはセルフサービスによる販売方式を起源とすると、誕生から 100 年以上が経過した。この間、世界ではさまざまな社会的・経済的变化を経験した。最近では、自然災害や感染症などの対応とともに、他方で社会のデジタル化という環境変化にも適応し続けなければならない。その意味では、SM はまた超越しなければならない場面が多くある。

また本稿では、小売業が単独で環境変化に対応している側面と他組織との連携により、顧客サービスを向上させようとする側面について、事例を中心に取上げた。今後、将来の小売業を考える上では、顧客との関係性の再構築が重要である。実店舗では非接触が試行されている。それにより関係性が薄くなるのではなく、新たな関係性を構築しなければならない。そこではデジタル活用が前提となる。ネット企業が実店舗へと進出することも今後頻繁に起きるだろう。

現在は、ネットと実店舗小売業は区別されることが多い。しかし、そのうちこれも意味がなくなるだろう。小売業を取り巻く外部環境は常に変化する。その変化の速度は、時期により異なる。小売業経営において重要なのは、いかに顧客と向き合い、その原点を突き詰めるかである。この 10 年間、わが国を襲った自然災害やコロナ禍は改めてその重要性を小売業経営に対してだけではなく、消費者自身にも示している。

#### <参考文献>

- 石川和男 [2020]「提言ー地域流通モデル リアル流通維持モデルー戦略提携による地域における生活の再構築ー」地域デザイン学会監修『地域デザインモデルの研究ー理論構築のための基本と展開ー』学文社、142-155 頁
- 高嶋克義 [2020]「成長する EC 事業」高嶋克義・高橋郁夫『小売経営論』有斐閣、175-193 頁
- 高橋郁夫 [2016]「イノベーターとしてのネットスーパー業態ロイヤルユーザーの分析から見た特徴と課題」『マーケティングジャーナル』第 36 巻第 2 号、5-20 頁
- 田村正紀 [2019]『流通モード進化論』千倉書房
- 滝本優枝 [2019]「デジタル社会のワントゥワンマーケティングーTarget、Amazon の顧客情報活用」廣田章光・大内秀二郎・玉置了編著『デジタル社会のマーケティング』中央経済社、91-103 頁
- 寺本高 [2019]『スーパーマーケットのブランド論』千倉書房
- 日経 MJ [2020/03/18]「DS のトライアル、福岡で、「買いたい」生む、次世代 AI 店舗、音や映像で臨場感演出」1 面
- 日経 MJ [2020/04/27]「コロナが迫る抜本改革——経営理念問い直し取捨選択」4 面
- 日経 MJ [2020/05/04]「小売り戦線、暗中模索、感染防止・店員負担減に奔走、飛沫防ぐ、杏林堂、マスクを 3D プリント、セブン、フェースシールド配布」1 面
- 日経 MJ [2020/06/22]「セコマ会長丸谷智保さんー手が届くプレミアム提供、コロナ後、無店舗販売で全国へ」3 面
- 日経 MJ [2020/07/20]「ゴールは無人にあらず、スーパー、省人で付加価値、レジ→接客・ライブ感」1 面
- 日経 MJ [2020/07/22]「19 年度小売業調査、コロナ禍で地殻変動、都市型苦戦、生活圏に脚光、8 年連続増収も伸び鈍化」1 面
- 日経 MJ [2020/07/22]「第 53 回 19 年度の小売業調査ー「日韓対立」「香港問題」に追い打ち、訪日消費一転「蒸発」2 面
- 日経 MJ [2020/07/22]「第 53 回 19 年度の小売業調査ーネット通販、黒字は 35%、受け取りサー

ビス充実、今後の成長期待、他社連携に意欲」5面

日経 MJ [2020/08/21]「カーライフ、コロナ下、再注目、野菜・鮮魚…買い物もドライブスルー、安心な空間、快適に外出」1面

日経 MJ [2020/08/26]「北陸地盤のアルビス、シート越し探る顧客心理、セミセルフレジ導入、従業員守る」13面

日経 MJ [2020/10/11]「会員制即日宅配に本格参入、安さのウォルマート、アマゾンに逆襲、生鮮に強み、1時間刻み、16万品目充実、野菜割安」1面

日経 MJ [2020/10/28]「レジ、無人化の一步先へ、新常态の「安全」が後押し、東芝テック、電子レシートで購買把握、オススの精度向上」1面

日経 MJ [2021/01/01]「日経 MJ50 周年—小売業界 50 年史、不断の革新で道、10 年代～、EC×店舗、二刀流に活路」7面

日経 MJ [2021/01/11]「とくし丸社長新宮歩さん—移動スーパー、列島快走、お年寄り支え信頼運ぶ」3面

日経 MJ [2021/01/25]「青山、見えぬスーツの次、コロナ下、大規模リストラ、カード・不動産活用を模索」1面

日経 MJ [2021/01/25]「イオン傘下 1,000 店、会計時間 10 分の 1、スマホが「レジ」、客単価増加傾向」13面

日経 MJ [2021/02/19]「東急ストア、DX 全力投球、シノプスと連携、店を実験場に、発注・品だし、裏方磨き負荷軽減」3面

日経 MJ [2021/03/08]「東日本大震災 10 年消費は今（上）地域共生、苦闘の商業復興、イオン、全国で防災拠点化、コンビニ、「インフラ」再認識」1面

日経産業新聞 [2020/03/25]「危機時に産声、新モデル企業、ウーバーやアマゾンに共通点」2面

日経産業新聞 [2020/07/29]「店舗の 3 密回避にデジタル活用」14面

日経産業新聞 [2020/11/11]「タグ管理、スマホ決済レジいらず、接触減らし手間も省ける」1面

日本経済新聞 [2020/04/11]「消費急減、イオン 7 割減益、今期営業、コロナで 20 年ぶり水準、外出自粛、各社に打撃」朝刊 7面

日本経済新聞 [2020/04/21]「コロナ禍小売り奮闘（1）生活必需品を絶やすな」朝刊 2面

日本経済新聞 [2020/04/22]「混雑・罵声…「心折れそう」、必需品販売、現場に負荷、スーパーやドラッグストア、感染リスクも重圧に」朝刊 31面

日本経済新聞 [2020/04/22]「営業維持、店員「疲れる」、スーパーやドラッグ店混雑、人手不足や感染対策負担」大阪夕刊 19面

日本経済新聞 [2020/05/19]「コロナ、小売業に明暗、コンビニ、オフィス街で苦戦、スーパー、

- まとめ買いで復権」朝刊 14 面
- 日本経済新聞 [2020/05/20] 「スーパー「密集」IT で防げ、新興勢、混雑状況など画像分析、アプリや店頭で通知」朝刊 13 面
- 日本経済新聞 [2020/07/09] 「コロナ引き金、小売り・外食再編序章、拡大戦略に限界、消費新常态、対応迫る」朝刊 3 面
- 日本経済新聞 [2020/07/22] 「イオン系、省人化投資 7 割増、小売 35% ネット強化、本社調査、消費行動激変に対応、アマゾン、大阪で生鮮宅配」朝刊 13 面
- 日本経済新聞 [2020/09/08] 「備え厚く、災害被害抑制、台風 10 号、リスク増、官民連携必須に、コンビニ計画休業、大規模避難」朝刊 3 面
- 日本経済新聞 [2020/10/17] 「新型コロナが示した小売業の教訓」朝刊 2 面
- 日本経済新聞 [2020/10/24] 「ミニストップが完全無人店、オフィスなど 1,000 カ所、小売り、新業態を加速」朝刊 1 面
- 日本経済新聞 [2020/11/23] 「移動スーパー、地域に一役、楽に買い物、高齢者見守り、官民連携、全国に広がる」朝刊 19 面
- 日本経済新聞 [2020/12/21] 「コロナでも増収、5 割超、スタートアップ 182 社、本社調査、「採用増やす」45%」朝刊 9 面
- 農林水産省 [2021] 『『食料品アクセス問題』に関する全国市町村アンケート調査』: <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/pdf/r2kaimonokonnan.pdf> (2021.4.30 アクセス)
- 東利一 [2019] 『顧客価値を創造するコト・マーケティング—ビジョンで紡ぐ共創関係—』中央経済社
- Kotler, P. & Giuseppe, S. [2018], RETAIL 4.0, Mondadori Electa S. p. A (フィリップ・コトラー・ジョゼッペ・スティリアーノ) [2020] 『コトラーのリテール 4.0』朝日新聞出版(恩蔵直人監修・高沢亜砂代訳)
- 三嶋憲一郎、FABRICTOKYO [2021] 『リテール・デジタルトランスフォーメーション』インプレス
- 安岡寛道・稲垣仁美・木ノ下健・松村直樹・本村陽一 [2020] 『デジタルマーケティング 2.0 AI × 5G 時代の新・顧客戦略』日経 BP

---

1) SM の売上増加を示す例として、「業務スーパー」を展開する神戸物産は、製造卸売業という商社機能を有しながら、フランチャイズ (FC) 展開と自社工場での PB (プライベートブランド) 生産という製販一体の事業モデルを有している。同社は、店舗運営を加盟店に任せ、仕入の 1% をロイヤルティとして徴収している。同社は、巣ごもり需要により、2020 年 5~10 月の売上高は前年同期比で 18% 増となり、営業利益も 23% 増に伸張した (日経産業新聞 [2020/12/03] 3)。同社の業績からもコロナ禍による巣ごもり需要の大き

さがわかる。

- 2) 青山は1987年の上場し、1991年には都市型紳士服店のタカキューを売上高で抜き、紳士服店最大手となった。1992年の東京進出は、松屋銀座店や三越銀座店の近くで百貨店当時の半額に相当する平均単価1着35,000円のスーツを販売した。同社は、スーツを買い取ることで仕入値を抑制し、低価格を武器に全国の百貨店やGMSからスーツ需要を奪い、1993年度には営業最高益が267億円となった。その結果、1992~1993年度には全小売業の税引き利益ランキング（日経流通新聞の小売業調査）で4位となった（日経MJ [2021/01/25] 1）。
- 3) スーツに代わり、機能的なビジネスカジュアルが注目されるようになった。ユニクロの「感動ジャケット・パンツ」は約11,000円であり、ワークマンが2021年2月に発売した撥水加工の機能性スーツは上下4,800円である。青山が販売するスーツの平均単価は約25,000円で、その粗利率は約5割である。この点ではユニクロやワークマンには対抗できない（日経MJ [2021/01/25] 1）。
- 4) 青山は、単に販管費圧縮に傾注したわけではなく、さまざまな事業も試行してきた。1994年には米J.C. PenneyとCALAJA、2012年には米American Eagleと多店舗化したのが収益化できず撤退した。2015年に買収した修理店「Mister Minit」は赤字が継続し、FC展開する「焼肉きんぐ」や「ダイソー」も小規模なままである。同社はスーツ販売に頼り、事業転換のタイミングが遅れた（日経MJ [2021/01/25] 1）。こうした事業展開を概観すると、成熟期に他事業を手がけ始めたことは理解できる。ただその経営資源の活用方法が一貫していない面がある。
- 5) イオンモール新利府南館では、モール内で地元商店の催事も開催できる。同モールには約120テナントがあり、約30は地元企業である（<https://shinrifu-aeonmall.com/>）。さらに同モールは、「全国一律で震災時の防災拠点」を強調し、コロナ禍の不安は震災時に通じることから、安心して買物を楽しめる環境として、新型コロナへの十分な対策がされていることを示す国際認証を取得した（日経MJ [2021/03/08] 1）コロナの防疫拠点としての新たな地域貢献も視野に入れている。
- 6) 熊本地震では、イオングループのマックスバリュ九州は、千葉県の本社とテレビ会議で惨状を報告した。震災後、熊本では新幹線や高速道路が止まり、孤立したが、同地震直前の2016年3月には日本航空と緊急物資の輸送に関する覚書を結んでいた。そのため約530万個の緊急支援物資や商品を空輸し、早期に営業を再開することができた（日経MJ [2021/03/08] 1）。また2019年の台風19号では、セブン&アイHDやファミリーマートなどは計画休業を実施したが、計画休業にまで踏み込み、従業員の安全を優先し、経営者の意識も変化した。こうした対応に改善を重ねたことで大混乱は回避できた。
- 7) 新技術導入には外部のノウハウが必要である。そのためUSMHは富士通、イオンリテールは小売スタートアップである「いらっしやいませ（東京都中央区）」とそれぞれ提携し、実用化した（日経MJ [2021/01/25] 13）。さらにUSMHでは、2021年2月期のシステム投資を52億円と前期比7割強も増加した。これは無人レジ導入などに取り組むためである。発注などの自動化も進め、3年間で28億円のコスト削減を目指す（日本経済新聞 [2020/07/22] 13）。
- 8) 美馬市木屋平地区は、65歳以上の高齢者が住民の過半数、最寄のSMまで車で約1時間かかる。買物の不便さ解消という住民の要望から、同市では移動スーパーを運行する事業者の運営費の助成を決定した。そこで市内に店舗を有するキョーエイが移動スーパー事業を開始した。移動スーパーは、高齢者の見守りも兼ね、熱中症やコロナ予防対策などが中心である。高齢の顧客に認知症の傾向があると感じた場合は家族に情報提供している。同社は、こうした官民連携事業を全国の過疎地に拡大しようとしている（日本経済新聞 [2020/11/23] 19）。
- 9) 同社の太田市「太田植木野店」は、2018年に移動スーパーを開始した。店舗から5km圏内の高齢者宅や高齢者施設を販売車が週に1~2回訪問している。訪問先で高齢の顧客から「自宅に不審な電話がかかってきた」話を聞いた場合、太田署に報告する。同社では「住民と接点があるので異常を察知できる」としている（日本経済新聞 [2020/11/23] 19）。こうした活動からは新たな事業機会の発見があるかもしれない。
- 10) Wal-Martは、2020年9月から会員制の即日宅配サービスを開始した。年会費98ドルで生鮮食品や日用品など約16万点を最短即日配送する。同社は、M&AでEC事業を拡大してきたが、さらに全米をカバーする店舗網を活用してAmazonに対抗しようとしている（日経MJ [2021/01/01] 7）。
- 11) 中国のスタートアップ企業である雲拿科技は、無人店のノウハウという技術力を有する。店内設置カ

メラが 98%以上の精度で客が陳列棚から取った商品を見極められる。スマホのアプリに個人情報を登録すると、顧客は商品を持ったまま店を出るだけで、自動で決済が完了する。ポケットに商品を入れてもカメラが見分けるため、万引きも起こらない（日経 MJ [2020/07/20] 1）。