1. 日米食品流通シンポジウムの概要

1）シンポジウムのねらい

2）プログラム

3）基調講演講師

4）パネリスト・モデレーター

シンポジウムのねらい

近年、少子高齢化をはじめとする人口構成の変化や社会構造の変化、さらに情報技術の発展等によって、消費者は食に対する行動様式を大きく変容させています。高齢世帯、共働き世帯、単身世帯といった従来型の家族とは異なる世帯の構成比が高まり、消費者は「食」に対して、価格、品質、安全性に関してそれぞれの価値観に基づき選択を行う一方、生活の楽しみ、心の豊かさといった成熟市場の新たな価値を重視する側面も重要となっています。さらに、インターネットを通じたコミュニケーションやｅコマース等の情報技術の発展により、消費者はこれまで以上に多様な選択が可能になっています。

米国では、ｅ コマースが急速に進展しており、消費者の購買行動は、大きく変化を遂げ、小売業界は変革期を迎えていると考えられます。

このような環境の中で、食品小売業は消費者のニーズに対応して、「食」の新たな価値を提案・創造し、消費者の生活に貢献することが求められます。そこでは単なる商品の提供だけでなく、商品・サービスが一体的となった価値の提案・創造が求められています。場合によっては、小売業の機能を拡張する必要も考えられます。信頼を通じた顧客との関係性をさらに高めていくことが、他の小売業に対する競争優位につながると考えられます。

本シンポジウムでは、上記のような問題認識のもと、食品小売業として、多様化する消費者の購買行動にいかに対応し、食の価値創造を果たしていくのか、その方向を探ることを目的として開催いたします。

プログラム

時　間	内　　容
9:00～ 9:15	主催者挨拶 キッコーマン株式会社　取締役名誉会長　取締役会議長 **茂木友三郎**
9:15～10:15	基調講演 「イノベーションのトライアングル －企業と消費者の進化をもたらすもの－」 早稲田大学ビジネススクール　教授 **内田和成氏**
10:15～10:30	休　　憩
10:30～11:30	基調講演「食品小売業の未来像」 Harvard Business School, Stanley Roth, Sr. Professor of Retailing **Professor Rajiv Lal, PhD**
11:30～13:00	昼　　食
13:00～16:30	パネルディスカッション 13:00～13:10　テーマ説明とパネリスト紹介 13:10～14:10　パネリストプレゼンテーション 14:10～14:30　休憩 14:30～16:00　パネルディスカッション 16:00～16:30　質疑応答及びモデレーター総括 ＜パネリスト＞ 株式会社セブン＆アイ・ホールディングス　代表取締役社長 **井阪隆一氏** 株式会社マルエツ　代表取締役社長 兼 ユナイテッド･スーパーマーケット･ホールディングス株式会社 代表取締役会長 **上田　真氏** 株式会社ヤオコー　代表取締役会長 **川野幸夫氏** Vice President of Grocery, US eCommerce, Walmart Inc. **Ms. Carmela Cugini** Vice Chairman, The Golub Corporation **Mr. Jerry Golub** President & CEO, Niemann Foods, Inc. **Mr. Richard Niemann Jr.** ＜モデレーター＞ 早稲田大学ビジネススクール教授 **内田和成氏** Retail Food Industry Consultant **Mr. Michael Sansolo**

基調講演講師

■日本

◇内田 和成 氏

早稲田大学ビジネススクール教授。専門分野は、競争戦略論、リーダーシップ論。日本マーケティング学会副会長。

東京大学工学部卒、慶應義塾大学経営学修士（MBA）。日本航空を経て、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）入社。2000 年から 2004 年まで BCG 日本代表。2009 年までシニア・アドバイザーを務める。

この間、ハイテク・情報通信業界、自動車業界、金融業界など幅広い業界で、全社戦略、事業戦略、マーケティング戦略、IT、新規事業戦略など多岐にわたる分野のコンサルティングを行う。2006 年度には「世界の有力コンサルタント、トップ 25 人」に選出されている。現在、三井倉庫、キユーピー、ライオン等の有力企業の社外取締役なども勤めている。

著書に『論点思考』、『異業種競争戦略』、『スパークする思考』、『仮説思考』、『ゲーム・チェンジャーの競争戦略』などがある。

■米国

◇ Professor Rajiv Lal, PhD（ラジブ・ラル氏）

ハーバード大学経営大学院（ビジネススクール）教授。専門分野は、小売業及びマーケティングで、同エグゼクティブ・プログラムでも経営管理及び顧客中心の組織構築・運営等のプログラムで責任者を務めていた。

インド工科大学卒業、カーネギーメロン大学にて PhD 取得、スタンフォード大学教授、ハーバード大学、INSEAD 客員教授を経て現職。

現在「スマート コネクティッド プロダクツ戦略／IoT」の研究を行っている。過去に、シティーグループ、ベストバイ、ノードストローム、ケロッグなど、多数の大手企業のプロジェクトに参画した経歴を持つ。近著には、E コマースの進展と店舗小売業界への影響と対応を検討した *Retail Revolution* がある。

パネリスト・モデレーター

■日本側　パネリスト

◇井阪 隆一 氏

株式会社セブン＆アイ・ホールディングス　代表取締役社長

【株式会社セブン＆アイ・ホールディングス】

1920 年創業。1958 年に株式会社ヨーカ堂を設立し、チェーン展開を始める。2005 年設立のセブン&アイ・ホールディングスは、コンビニエンスストア、スーパー、百貨店、専門店、銀行、ネット事業など幅広い業態を網羅したセブン＆アイグループを統括している。

2018 年 2 月現在、セブン-イレブンを中心に、世界 18 の国と地域に約 65,000 店舗を展開（北米で約 11,000 店舗、日本では 21,000 店舗以上を展開）。2018 年 2 月期の連結営業収益は約 6 兆円、営業利益は約 3,900 億円。時代の変化に迅速に対応し、お客様のニーズに応えていくことで、新たな価値の創造と流通サービスの変革に挑戦し続けている。

◇上田 真 氏

株式会社マルエツ　代表取締役社長　兼

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社　代表取締役会長

【株式会社　マルエツ】

1945 年創業。1952 年（有）魚悦商店を設立、1965 年セルフサービス方式のスーパーマーケット 1 号店「大宮店」を開店、チェーンストア化の第一歩を踏み出す。

2017 年 2 月期現在、営業収益は連結で 3,747 億円、東京都を中心に埼玉県、千葉県、神奈川県、茨城県、栃木県の 1 都 5 県、郊外型店舗から都市型スーパーなど多彩なフォーマットを有し、290 店舗を展開する。

2015 年 3 月、マルエツは、（株）カスミ、マックスバリュ関東（株）と経営統合し、共同持株会社「ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社」を設立。地域に根ざした首都圏 No.1 のスーパーの中核企業として、業界を牽引する存在となるべく、革新と挑戦を続けている。

◇川野 幸夫 氏

株式会社　ヤオコー　代表取締役会長

【株式会社　ヤオコー】

1890 年創業。1957 年（有）八百幸商店を設立し、1972 年よりスーパーマーケットとして本格的なチェーン展開をはじめる。

2017 年 3 月現在、売上高は 3,430 億円、埼玉県を中心に群馬県、栃木県、茨城県、千葉県、東京都、神奈川県の 1 都 6 県に 154 店舗を展開している。

多様なお客さまのニーズに応えるために「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」として、自らを磨き専門店化を目指している。

■米国側　パネリスト

◇ Ms. Carmela Cugini（カーメラ・クジーニ氏）

Vice President of Grocery, US eCommerce, Walmart Inc.

【Walmart Inc.】（ウォルマート社）

1950 年創業、1962 年に Walmart の 1 号店を開店、その後、急成長を遂げ、2017 年度の売上高 4,858 億ドル（約 51 兆円）、世界 28 カ国に 11,695 店舗を展開し、従業員数 230 万人を越える世界最大の小売業となっている。米国内では、主力のスーパーセンター3,522 店舗、ディスカウントストア 415 店舗、サムズ・クラブ 660 店舗、ネイバーフッド・マーケット 699 店舗など、5,332 店舗を展開している。

近年、同社は、Amazon に対抗して e コマース部門を急速に強化している。クジーニ氏は、米国内の食品の e コマース部門を担当している。

◇ Mr. Jerry Golub（ジェリー・ゴラブ氏）

Vice Chairman, The Golub Corporation

【The Golub Corporation】（ゴラブ社）

1932 年創業、NY 州北部を中心に、コネチカット、バーモント、マサチューセッツ、ペンシルベニア、ニューハンプシャーの 6 州に、136 店舗を展開している。2016 年度の売上高は、約 38 億ドル（4,090 億円）で、全米 24 位のリージョナルスーパー。主力は、大型のスーパーストア業態となっており、NY 北部市場では 25％のシェアを占める有力チェーンである。

近年、「Market 32」というアップスケールの新業態を開発し、価格競争からの脱却をめざして、積極的な経営を展開している。

◇ Mr. Richard H. Niemann Jr.（リチャード・ニーマン・ジュニア氏）

President & CEO, Niemann Foods, Inc.

【Niemann Foods, Inc. 】（ニーマンフーズ社）

1917 年創業、1940 年にイリノイ州で初のフルサービスのスーパーマーケットを出店した先駆的な小売業である。イリノイ州を中心に、ミズーリ、アイオワ、ノースカロライナの 4 州に 94 店舗を展開する地域チェーンで、2016 年度の売上高は約 8 億ドル（840 億円）となっている。

近年は、バーやレストラン、料理教室などを含む新しいコンセプトの複合新業態（グローサラント）「ハーベストマーケット」を開発している。

ニーマン氏は、独立系スーパーマーケット及び食品卸売業の全米組織である食品流通業協会（NGA）の前会長を勤めていた。

■モデレーター

◇内田 和成 氏

＜プロフィールは、基調講演講師の紹介を参照ください＞

◇ Mr. Michael Sansolo（マイケル・サンソロ氏）

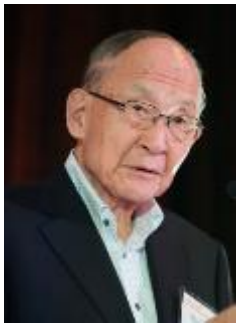
Retail Food Industry Consultant

サンソロ氏は、米国最大の食品小売業協会である FMI（Food Marketing Institute）の元副会長。同氏は、FMI の副会長として 13 年間にわたり活躍し、食品小売業界の発展に大きく貢献していた。その後、コンサルタントとなり、さまざまな業界の会議・イベントで、講演者及びモデレーターとして活躍している。*Morning News Beat* という小売業界のニュースサイトで、コラムを執筆している。このほか、同氏のブログには、28,000 人の定期読者がいる。主著に *The Big Picture*（共著）がある。

2. 主催者挨拶

主催者挨拶

キッコーマン株式会社
取締役名誉会長　取締役会議長
茂木 友三郎



皆様、おはようございます。このたび公益財団法人流通経済研究所のご協力をいただき、日米食品流通シンポジウムを企画したところ、日米の流通関係の皆様から、かくも多数のご参加をいただき、大変うれしく思っています。ここウィスコンシン州は、当社グループの米国における最初の生産拠点を設立した土地です。おかげさまで本年、この工場からしょうゆの出荷を始めて満 45 周年を迎えることができました。45 年前の 1973 年当時、米国に本格的な生産拠点を持つ日本企業は存在せず、またその投資額が非常に大きかったため、意思決定は非常に難しいものでした。

しかしこの投資を行ったからこそ、米国におけるしょうゆビジネスの収益性が高まり、グローバル化を本格的に進めることができました。また工場経営を通じて、よき企業市民として地域に根ざした経営を行うことの重要性を、強く認識することができました。そしてここで得た貴重な経験を生かし、しょうゆの海外生産拠点は、シンガポール、台湾、オランダ、米国のカリフォルニア州、中国へと広がり、世界 100 カ国以上の方々にキッコーマンしょうゆをご利用いただくまでになりました。

私は、日本の食文化を代表する調味料であるしょうゆを海外で販売することは、海外に日本の食文化を紹介するだけではなく、現地の食文化との融合を通じて、より豊かな食生活をお届けすることだと思っています。世界の市場は、まだまだ大きくキッコーマンしょうゆをグローバルな調味料にするということをスローガンに、今後も米国、ヨーロッパ、そしてアジア太平洋地域、さらには中南米やアフリカにおける、しょうゆの需要創造に挑戦してまいりたいと考えています。

さて、この日米食品流通シンポジウムは、生産拠点誕生の周年行事に合わせて、過去 8 回開催してまいりました。毎回日米を代表する経営者、学識経験者の方々にご参加いただき、講演、パネルディスカッションを通じ、流通業の進むべき方向性を探ってまいりました。本日のシンポジウムのテーマは、「多様化する購買行動と、食品小売業の戦略」です。

特に米国において顕著になっているように、情報技術の急速な発展による e コマースの拡大など、消費者は多様な選択が可能になっています。このような大きな変化が起こる中で、食品小売業はいかに新たな価値を提案し、消費者の生活に貢献していくべきか、その方向を探ることを目的としてテーマを定めました。本日皆様とともに、その答えを探ってまいりたいと思っています。

シンポジウムの午前の部では、日米お二人の先生に基調講演をお願いしています。最初

に早稲田大学ビジネススクール教授の内田先生より、「イノベーションのトライアングル－企業と消費者の進化をもたらすもの－」と題して、お話をいただきます。続きましてハーバード大学経営大学院教授のラジブ・ラル先生から、「フューチャー・オブ・フードリテイリング」、食品小売業の未来像と題してお話をいただきます。

内田先生は日本マーケティング学会の副会長をお勤めで、多岐にわたる業界で経営戦略策定のコンサルティングを経験されています。また、さまざまな企業の社外取締役を歴任されており、経営の実務にも精通しておられます。

ラル先生はハーバード・ビジネススクールで教鞭を執られていますが、一方多数の大手企業のプロジェクトに参画をされた経験をお持ちであり、小売業界や e コマースへの造詣も大変深い方だとお聞きしています。このようなお二人の講演をお聞きすることを、大変楽しみにしています。そして午後の部ですが、日米流通業の経営者の方々にご登壇をいただき、本日のテーマである「多様化する購買行動と食品小売業の戦略」について、パネルディスカッションを予定しています。

お招きしておりますパネリストは、お名前の ABC 順で紹介申し上げますと、まずアメリカから Golub 社のバイスチェアマンであるジェリー・ゴラブ様、Niemann Foods 社のプレジデント兼 CEO のリチャード・ニーマン・ジュニア様。そして日本側から、株式会社セブン＆アイ・ホールディングス代表取締役社長、井阪隆一様。株式会社マルエツ代表取締役社長兼ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社代表取締役会長の上田真様。そして株式会社ヤオコーの代表取締役会長川野幸夫様、5 名の方々です。

なおパネリストとしてご参加予定でした、Walmart 社米国 e コマースグロサリー担当バイスプレジデントのカーメラ・クジーニ様は、ご親戚にご不幸があり、当地にお越しいただくことができませんが、テレカンファレンスにより、ご参加いただくことになっています。パネリストの皆様は、展開する地域や規模は異なりますが、消費者行動の変化をとらえ、さまざまなアプローチで変革に取り組まれている食品流通業の経営者の皆様です。

そしてパネルディスカッションのモデレーターですが、リテール・フード・インダストリー・コンサルタントのマイケル・サンソロ様。そしてもう 1 人は、基調講演をお願いした内田先生です。キーノートスピーカー、パネリストおよびモデレーターの皆様には、ご多忙にもかかわらずご参加いただき誠にありがたく、厚く御礼申し上げます。

さて、日本経済は回復基調ですが、まだ力強さを欠いています。少子高齢化が進行する中で、食品流通業界を取り巻く環境は、厳しさを増しています。一方アメリカ経済ですが、着実に回復が続いています。しかし、食品流通業界においては、新しい形態のビジネスが次々と出現し、競争が激しくなる中、企業買収、企業統合の動きが活発化しています。このような環境変化に対し、本日お集まりの皆様が、さまざまな視点から意見交換をすることは、両国の相互理解と、食品流通業の発展に寄与するものと確信しています。

本日の日米流通シンポジウムが、実りあるものになりますことを期待して、私のあいさつとさせていただきます。

3. 基調講演

1）イノベーションのトライアングル
　　―企業と消費者の進化をもたらすもの―

2）食品小売業の未来像

基調講演 1

イノベーションのトライアングル
―企業と消費者の進化をもたらすもの―

早稲田大学ビジネススクール 教授
内田 和成 氏

皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介にあずかりました、早稲田大学ビジネススクールの内田です。よろしくお願いします。

1. 変化の大きい時代

最初に皆さんにクイズを出したいと思います。これは昨年、2017 年の携帯電話機のグローバルのマーケットシェアです。皆さんご存じのように Samsung が 22％で 1 位、Apple が 11％で 2 位、中国の Huawei が 11％で 3 位。この両者は拮抗しており、今年はおそらく逆転して、Huawei の方が上に上がるといわれています。

4 位が、同じく中国の OPPO、5 位が同じく中国の Xiaomi ということで、これはおそらく皆さんにとっては不思議のない話だと思います。ここからが私が出すクイズです。果たしてこの 10 年前の 2007 年の世界の携帯電話機のシェアは、どうなっていたでしょうか。10 年前です。少し考えてみてください。10 年前に携帯電話機、グローバルシェアはどうなっていたか、これは普段でしたら指してお答えいただくのですが、今日はこういう席ですので、私の方で先に回答を申し上げます。

実は 2007 年、10 年前の携帯電話機のマーケットシェアは、圧倒的一番が、フィンランドの Nokia で 38％。2 位が Motorola で 14％、Samsung が 3 位で 13％、Sony Ericsson が 9％、韓国の LG が 7％となっています。この時点で Nokia は圧倒的な一番で、実は前の年に比べてシェアを 2％増やしており、10 年前に Nokia のマーケットポジションは、盤石だと考えられていました。

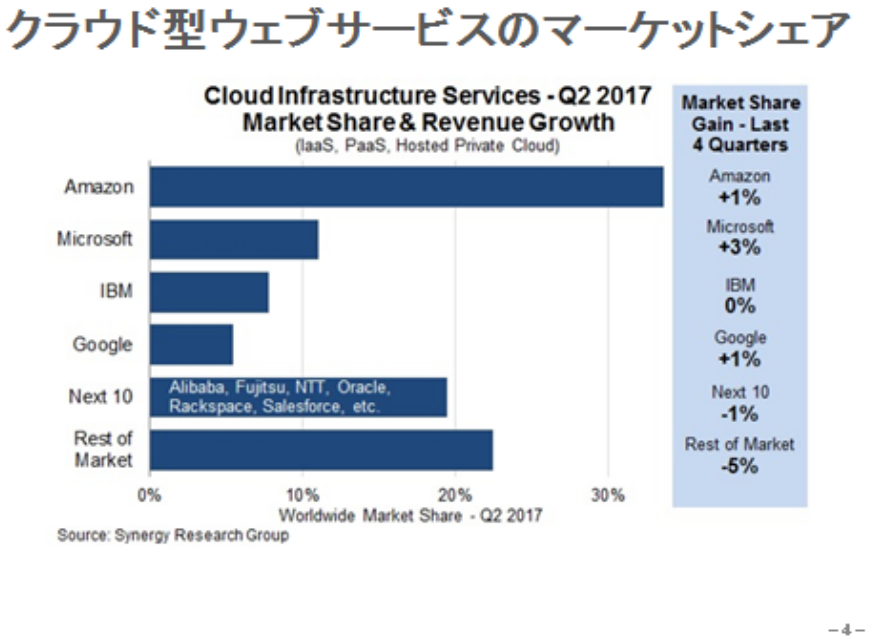
私自身もコンサルタントとして、しばらく携帯電話機は Nokia の天下だと思った記憶があります。この Nokia が、今はどうなったでしょうかというのが、皆さんに考えていただきたいことで、ご承知のように、すでに携帯電話市場から Nokia はいなくなってしまいました。わずか 10 年で、圧倒的ナンバーワンだった企業が業界から消えてしまう、これが今起きている現実です。これはもちろん 2006 年に登場した iPhone、すなわちスマホのもたらしたインパクトです。

別の例で置き換えると、自動車業界で圧倒的に世界ナンバーワンといえば、誰もがトヨタ自動車だと思われることは間違いないと思います。このトヨタ自動車が 10 年後には消えてなくなっている、あるいはもう車を造っていない。皆さん、そんなばかなと思われるかもしれませんが、私は 10 年前に Nokia に同じことを思いました。

ですから、10 年後にトヨタ自動車が車を造っていない、これは十分起こりうる時代であります。逆に考えると、失礼を申し上げるかもしれませんが、皆さんの会社が 10 年後に安泰であるという保証は、まったくありません。それぐらい変化の激しい時代だということが、私が最初に申し上げたいことです。

2. クラウド型ウェブサービスのマーケットシェア

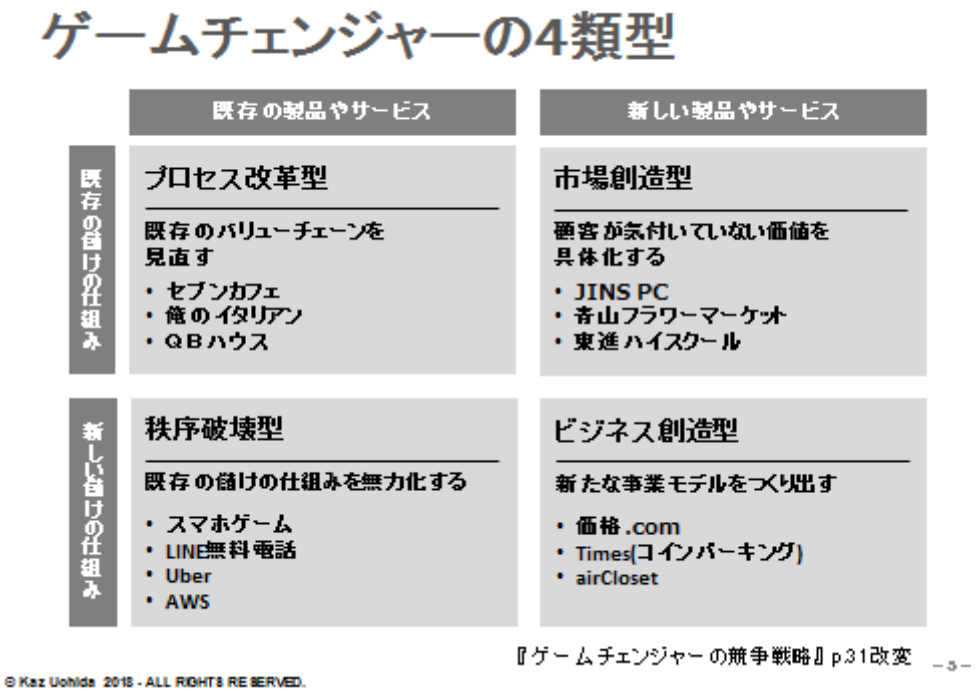
実はほかの業界でも似たようなことが起きていて、皆さんの関心が深い企業でいえば、Amazon という企業、もちろんこれは流通業における脅威としてとらえていると思いますが、実は Amazon は IT の世界でも、大変な猛威を振るっています。クラウド型のウェブサービス、いわゆる自分のところでコンピューターを持つのではなく、ネットワーク上にあるコンピューターを利用し、自社の情報システムを構築する事業において、Amazon ウェブサービスが圧倒的なナンバーワンとなっており、2 位の Microsoft、3 位の IBM、4 位の Google、この 3 社を足しても Amazon にかないません。平たく言えば世界に名だたるこれら 3 社が束になっても、元本屋の Amazon の足元にもおよばない、こんなことが IT の世界では起きています。



図：クラウド型ウェブサービスのマーケットシェア

3. ゲームチェンジャーの 4 類型

ほかにも例はいくつも挙げられますが、今は何が起きても不思議はない時代ということで、私はこれをゲームチェンジの時代と申し上げています。このゲームチェンジというのが、一体何なのかということと、これがなぜ起きるのかということが今日お話ししたい本題です。まずゲームチェンジは何なのかということで、お手元に 1 枚だけ資料がありますので、ここから説明させていただきます。



図：ゲームチェンジャーの 4 類型

縦軸は、いわゆる金もうけの仕組みが、その業界のこれまでのものと同じか、あるいは新しいもうけの仕組みかどうかです。横軸は、すでにある既存の製品やサービスなのか、あるいは新しい製品やサービスなのかということで、2×2 のマトリクスで、4 つのパターンに分けています。一番左上が既存のもうけの仕組みで、同じ製品、サービスということで、普通じゃないかと思われるかもしれませんが、ここでもいろいろなイノベーションが起きているので、これを「プロセス改革型」と呼んでいます。

右上の方は新しい製品、サービスが生まれているという「市場創造型」です。それから左下の方は、すでにある製品、サービスですが、もうけの仕組みが異なり、既存のプレイヤーが迷惑をこうむっているということで秩序破壊型です。右下はどちらも新しいという、新しいビジネスが生まれるということで、「ビジネス創造型」と名付けています。

最初に、左下の「秩序破壊」という、一番やっかいなプレイヤーから例を挙げて説明し

たいと思います。スマホゲームと書いてありますが、ゲームをやる方は、今はほとんどゲーム専用機を使わずにスマホをゲーム機代わりにし、ゲームアプリをダウンロードして遊んでいます。この結果一番迷惑をこうむったのが、任天堂です。任天堂は 10 年近く前に、日経がやっている日経優良企業ランキングで、2 年連続 1 位に輝いた日本を代表する優良企業です。

当時、売上が 1 兆 8,000 億円に対して営業利益が 5,000 億円で、こんなにもうかっていいのかというぐらい立派な企業でしたが、その頂点からわずか 3 年後に赤字に転落し、その後 3 年間赤字が続くという非常に痛い目に遭っています。

スマホゲームの何が任天堂の脅威となったかといいますと、まずはゲームの専用機がいらないということです。これまでなら携帯電話と任天堂の DS などの携帯ゲーム機を両方持ち歩いていた人が、出先で少し余った時間にやるのであれば、ゲーム専用機なんか持ち歩かなくていいと考えるわけです。もともと任天堂のビジネスモデルというのは、ゲーム機はもうからなくてよく、原価数百円のゲームソフトを数千円で売ることによってもうけるというものでした。一方スマホゲームは、ゲームソフトがほぼタダ、あるいはせいぜい 100 円ぐらいで、ユーザーから見ると専用のゲーム機がいらず、ゲームもタダであるため、そちらに多くが流れてしまったことが、任天堂の苦戦につながったというわけです。

では、スマホゲーム企業は、タダで売ってどうやってもうかるのかということですが、まず、ユーザーはゲームの中で強くなりたいとか、何か欲しいものが足りないとアイテムを買います。いわゆるアイテム課金です。次にゲーム内に表示する広告収入がもうけの源泉となり、これまでのゲーム機とはまったく違うビジネスモデルを構築して、世間を席巻することになりました。

一方、グローバルでは Uber や Airbnb が猛威を振るっています。Uber は日本語では白タクといわれていますが、車を持っている個人が空いている時間にタクシーをやって料金を得る仕組みです。米国では大変普及しており、私も 2 年ぐらい前にサンフランシスコに行ったら、イエローキャブと呼ばれるタクシーをほとんど見かけないぐらいに、タクシー業界は打撃を受けていました。

もう 1 つの Airbnb、これは日本語では民泊と呼ばれていますが、空いている自分の部屋や家を、ネットを通じて見知らぬ他人に貸してお金をいただくという仕組みです。世界的には大変普及しており、両者ともまだ生まれて 10 年以内の企業ですが、どちらも上場をしたならば数兆円の価値があるといわれています。

皆さんも自家用車をお持ちでしたら、自分の自家用車がどれぐらいの時間使われているかを考えていただくと分かると思いますが、10％以上自分の自家用車が動いているという自信がある方は、日本人の場合はほとんどいないと思います。　統計によりますと、おおよそ 2～3％しか使われていません。残りの 97～98％の時間は空いているのなら、その時間をほかの人に貸してお金を稼ぐという、いわゆるシェアという考え方が出てきます。Airbnb に関しても、後ほど少し詳しく申し上げますが、日本の場合非常に空き家が多いので、こ

の空き家の有効活用という点でも、今後は非常に有望だと考えられています。したがって、左下の「秩序破壊」というのは、既存の業界の方から見ると、とても嫌な企業ですが、今後ますます増えてくるのではないかと私は思っています。

次に右上の「市場創造」を説明したいと思います。市場創造というのは、これまでになかった新しい製品やサービスが生まれるが、もうけの仕組みは同じだというもので、日本の場合だと JINS の PC 眼鏡の例が分かりやすいのではないかと思います。これまでの眼鏡というのは視力を矯正するのが主たる目的でしたが、JINS が出した PC 眼鏡は、PC から発するブルーライトが目を疲れさせる、健康に悪いということで、これを軽減することにより目の病気が防げたり、疲れにくくなったりするという眼鏡です。これを発売したところ、毎年数百万本売れる大ヒットになりました。これは新しい市場が生まれた例だと言えます。

PC 眼鏡は眼鏡屋さんで今までと同じように売っており、もうけの仕組みは変わりませんので、右上に位置づけています。今、日本の若い方の間で非常にはやっているものに、オンライン英会話があります。インターネットやスマホを使い、画面の向こう側の英語の先生と会話をし、英会話を学ぶというものですが、これは価格破壊でもあり、またその手軽さが、今まで英会話を学ばなかった、例えば学生でこれから就職をする人、あるいは主婦の方で働いていて、特に英語は必要ないけれども、英語ぐらいは勉強しておくかという方にとっての、まったく新しい英会話市場を生み出したといえます。

このサービスでは、先生はフィリピン人です。フィリピンというのは英語が公用語で、しかもきれいな英語をしゃべるので、英語の先生としては申し分ありません。ところが 1 人あたりの GDP がまだ低い国なので、賃金が非常に安くてすむということがあります。多少オンライン英会話教室同士の競争にはなっていますが、1 レッスン 1 コイン、皆さんは 500 円をイメージされると思いますが、そうではなくて 100 円です。

1 レッスン 100 円、ただし 15 分です。通常の英会話教室では 40 分から 50 分 1 レッスンでおおよそ 5,000 円から 1 万円近く取りますので、そういう意味で 10 分の 1 以下の価格で英会話を提供することになります。もちろん仕事上必要で、海外に駐在するような方は従来通り、専門の英会話学校に行くわけですが、そうではなくて先ほど申し上げたように、少し英語を勉強したいという方にとっては、手軽に英語が勉強できるため、非常に好評を博しており、これも新たな市場を作り出したといえます。

次に右下の「ビジネス創造型」というのは、今までにないビジネスをもたらしたものです。これは日本特有のものだと思いますが、パーク 24 がタイムズのブランドで展開しているコインパーキングがあります。従来の駐車場といえば、例えば大きな駅、あるいは百貨店とかショッピングモールにある有料駐車場のほかに、空き地の有効活用ということで使われていた住宅地の月極駐車場があります。しかし、コインパーキングは、その 2 つのすきまを狙い、いわゆる比較的人通りの多い繁華街や、あるいは仕事で用があるようなところで空いている土地を見つけて、そこに機械を設置し、例えば 20 分 100 円といった形で駐車場を提供します。

東京の都心で 20 分 100 円のコインパーキングがあれば、皆さんは安いと思いますかと聞きますと、ほとんどの方が 20 分 100 円、1 時間で 300 円、これは安いと手を挙げるのですが、私から言わせると、こんなに暴利をむさぼっている駐車場はありません。

なぜかといいますと、20 分 100 円ということは、1 時間 300 円です。1 日預けると 7,200 円になります。30 日預けると 21 万 6,000 円ですから、皆さんの中で自分の駐車場に 21 万 6,000 円も払っている方は、誰もいないと思います。中には銀座や新宿などで、20 分 500 円を取る駐車場もあります。

ですから、コインパーキングというのは駐車場として見てしまうと、とんでもなく高い駐車場なのです。それなのに、なぜこれほど人気があり、皆さんがよく使われるかといいますと、私の仮説ですが、皆さんはこの料金をあまり駐車場利用の代価として考えていないのではないでしょうか。

路上に車を停めた場合に、黄緑色のジャンパーを着たおじさん、おばさんが来て、徹底的に取り締まられます。駐車違反の罰金が 1 万数千円、しかも減点 1 点となると、これが怖いわけです。そこで、1 時間停めて 300 円を駐車違反の保険だと考えれば、1 万数千円の罰金と免許証に傷が付くことに比べると、これは保険料としては安いと考えているがゆえに、これだけ広く普及しているのではないでしょうか。今は、昔と比べて路上駐車が大目に見てもらえることは非常に少なくなっていますので、このようなニーズに応えるものとして、このコインパーキングが非常に重宝がられています。

一方、もうけの仕組みで何が新しいかといいますと、皆さんコインパーキングに停めたとき、直接大家さんに駐車料を払っていません。これは間に入っているコインパーキング企業、例えばパーク 24 に払っているわけですが、パーク 24 は皆さんからいただいたお金を、そのまま大家さんには渡していません。大家さんには、月額例えば 2 万円なら 2 万円、3 万円なら 3 万円しかお渡ししていません。

なぜ大家さんがそれでオーケーと言うかといいますと、月極駐車場を自分でやられている方は分かると思いますが、まず借り手を募集しなくてはいけない、契約書を交わさなくてはいけない、毎月振り込まれたかどうかをチェックしなければいけない、もし振り込まれていなければ催促しなければいけない、空きが出れば次を埋めなければいけないと、もうやらなければいけないことが山ほどあり、こんなに面倒くさいことはありません。

そこに対してコインパーキング企業が、そういう面倒くさいことはすべてうちが代行してあげます、なおかつずっと常時フルで埋まっているのと同じ金額をお支払いするので、うちに貸しませんかと言うと、大家さんも楽でいいということになります。パーク 24 は、大家さんには 2 万円や 3 万円を払い、一方で駐車料金を最大 20 万円とか場合によっては 70 万円とか取ることができますので、この差額を大きくすることがもうけの仕組みとなります。例えば平日の昼間は高く取ったり、利用者の少ない夜間や土日は安くしたりなど、工夫をすることにより稼働率を上げ、得られる収入を最大になるようにするわけです。これは今までの駐車場のもうけの仕組みとはまったく違っていることになります。

ということで、ビジネス創造型に関しては今までなかった新しい製品、サービスを、新しいもうけの仕組みで提供するとご理解ください。1 つだけ残った左上の「プロセス改革」の部分ですが、ここは先ほど申し上げたように、既存の製品やサービスを今までと同じもうけの仕組みで提供するものです。何も変わらないと思われるかもしれませんが、ここにもチャンスがあるということです。チャン・キムさんが書いた『ブルー・オーシャン戦略』の中でも取り上げられました例ですが、日本の「QB ハウス」という床屋さんが分かりやすいかと思います。

これまで床屋といえば 1 時間ほどかかり、4〜5,000 円取られるのが普通でしたが、10 分 1,000 円で済むということで、時間がない方や、あるいはお金を節約したい方にとっては、大変便利で、非常に大きく成長しました。髪の毛を切ってくれて、終わったらお金をもらうという意味においては同じビジネスモデルです。では何が違うかといいますと、普通の床屋さんは髪を切るという本業以外に、頭を洗う、ひげをそるという自分でもできるものをサービスとして付けてくれます。それに対してこの QB ハウスは、自分でできない一番の本質の髪を切るところだけにフォーカスするわけです。これまで 4〜5,000 円取っていたものを 1,000 円で提供してはもうからないと思うかもしれませんが、従来は 1 時間に 1 人しかお客さんが取れなかったものが、この仕組みだと 1 時間に 6 人取れるわけで、計 6,000 円入ってくれば、十分ペイします。

髪を切る人が 6 倍働かなくてはいけないというのは大変かもしれませんが、それは少し置いておき、ビジネスモデル的には同じでも、プロセスを工夫することで、非常に大きな成長をもたらしている例であると言えると思います。

同様に「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」という飲食店があります。これらも従来であれば 1 万円ぐらい掛かる高級なフレンチやイタリアンを 3,000 円で提供することで、大変好評を博しています。普通は 1 万円のものを 3,000 円で提供すれば、当然素材などが悪くなり、料理も質が落ちると思われるところを、料理の質は落とさずに 3,000 円で提供しています。どうしてそんなことが可能かといいますと、1 つは立食にすることで、滞在時間を 1 時間程度に短くすることができ、夜にお客さんを 3 回も 4 回も回転させています。

また、テーブルとテーブルの間が、フォークやナイフを思い切り引くと、ひじが隣の人にぶつかるぐらい狭く、スペース効率も非常に高くなっています。私はどちらかといいますと、多少お金を払ってもゆったり食べたい方ですが、そうではなくてお金や時間がないけれども、おいしいものを食べたいという人を中心に、非常に好評を博しているのは、皆さんご承知の通りです。

今、紹介してきたのは日本におけるゲームチェンジの例ですが、こういうゲームチェンジはほかにもいろいろ起きていて、例えばプロセス改革のところで私が面白いと思ったのは、TransferWise という、海外送金の仕組みをやっている会社です。皆さんがもし日本から海外にお金を送る場合、銀行では 3〜4,000 円の手数料が掛かります。これは日本の銀行だけが高いわけではなく、米国の銀行から日本に送る場合も 30 ドルぐらいの手数料が掛かる

ので、銀行で海外送金するのは非常にお金が掛かるサービスです。TransferWise は、海外送金を国内送金にすり替えてしまえば、お金がかからないのではないかと考えたわけです。

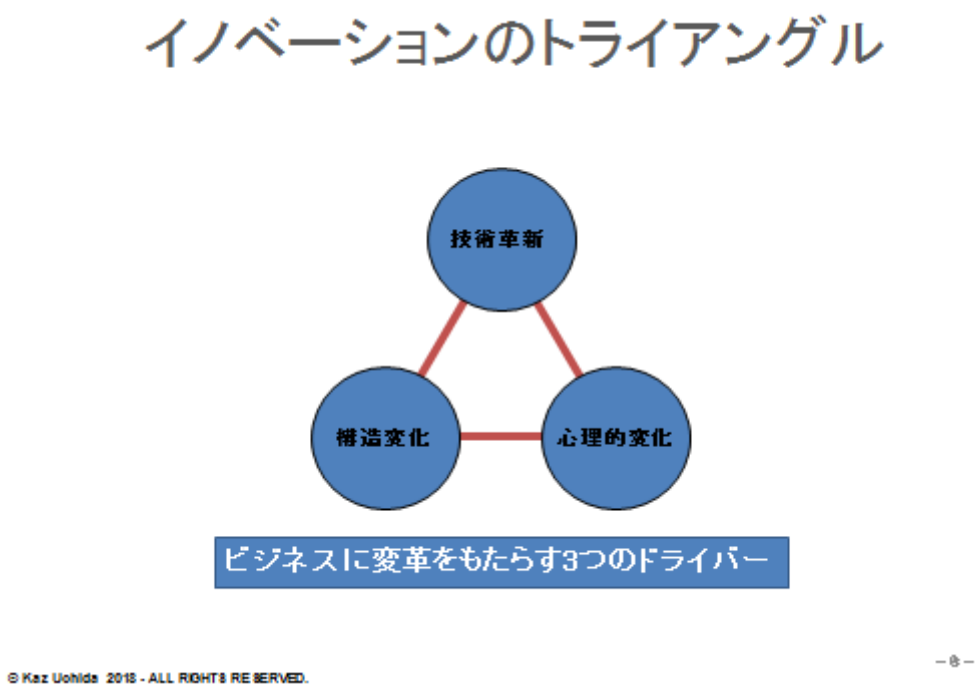
例えば私が米国にいる A さんに 100 ドルを送らなければいけません。A さんに 100 ドル送ると、100 ドルに対して例えば 30～40 ドルの手数料がかかってばからしいです。一方で米国にいる B さんが、日本にいる C さんに 100 ドル送らなくてはいけない。これも同じように 30 ドルの手数料が掛かります。米国にいる B さんは、非常にばからしいと思うでしょう。

それなら私は日本にいる C さんに 100 ドル送金をすれば、2～300 円の手数料で済むし、米国にいる B さんが A さんにお金を送れば、これも国内送金なので簡単に済み、今まで 3～4,000 円かかっていた海外送金手数料が、数百円で済むというイノベーションを起こしました。

これはお客さんの立場から見れば、海外にいる相手にお金を送るという意味において、何も変わっていませんし、手数料を取るという意味においては同じビジネスですが、そのプロセスを一工夫することで、非常に低価格でサービスが提供できます。ちなみに、この TransferWise で使われているテクノロジーは、インターネットで無料電話ができる Skype の技術者の方が開発したもので、無料電話のテクノロジーが銀行に取って代わるビジネスに使われているという点でも、少し面白いかと思います。

4. イノベーションのトライアングル

続いて、ゲームチェンジはなぜ起きるのかということについて、私はイノベーションのトライアングルというコンセプトを提唱しています。ビジネスにイノベーションが起きると、どうしても皆さんはテクノロジーによるイノベーションが一番大きな要因だと考えがちです。私もそれは否定するわけではありませんが、実は私がいろいろ見ていると、テクノロジーだけがイノベーションの源泉ではなくて、ほかにもっと要因があり、場合によってはそちらの方が大事ではないかということを申し上げています。その 1 つは構造変化、もう 1 つは心理的変化です。



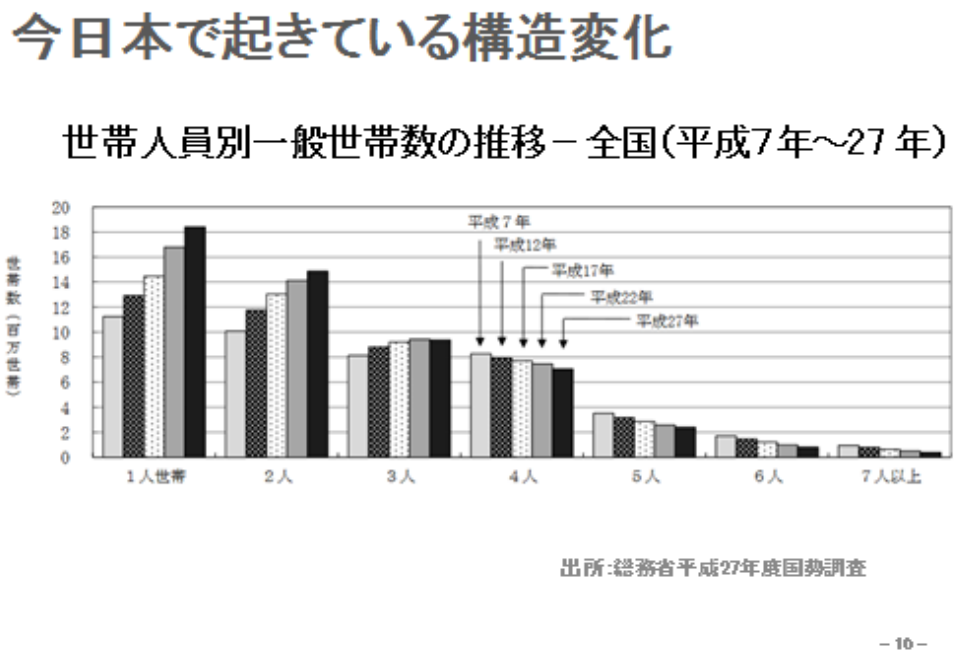
図：イノベーションのトライアングル

先に技術革新について軽く触れておきます。今日の後半でも、話があると思いますが、テクノロジーはすさまじい勢いで進化しています。例えば 10 年か 15 年ぐらい前に、個人が携帯電話でガンガン仕事をしているというのは想像できなかったと思いますが、いまや携帯電話なしでは、おそらく仕事もプライベートも成り立たなくなっていますし、将来的には、電気自動車、自動運転、あるいはドローン、こういったものが世の中を変えるのではないかといわれています。あるいは IT のエリアではブロックチェーン、あるいはビットコインと呼ばれるものが、今非常に話題になっています。それから AI、バーチャルリアルティー（仮想現実）、オーグメンテッドリアリティー（拡張現実）、あるいは IoT、ビッグデータ、この辺は小売の皆様にも非常に関心が深いところだと思います。皆さんには直接すぐに影響はないかもしれませんが、生命科学の世界でも IPS 細胞や遺伝子解析といったものが注目されていますので、こういったものが世の中に非常に大きな影響をもたらすのは、間違いないことです。

5. 日本の構造変化

次に左下に挙げた構造変化ですが、それぞれの地域、国で、構造変化はイノベーションに非常に大きな影響を与えると私は思っています。日本の場合、構造変化の非常に大きなものの 1 つは人口動態、もう 1 つは産業構造、それからグローバル化、この 3 つは日本の構造変化の非常に大きな要因になっていますので、順を追って少していねいに説明します。

1 番目の家族構成の変化、これは皆さん肌感覚で感じられていると思いますが、日本の世帯別人員構成は急速に核家族化が進んでおり、これは国勢調査の 5 回分、20 年にわたる変化を取ったものですが、わずか 20 年の間に 1 人世帯が 1,100 万世帯だったものが 1,800 万世帯を超えています。



図：構造変化―世帯人員別一般世帯数の推移

2 人世帯も 1,000 万世帯だったものが、今は 1,500 万世帯に迫ろうとしており、これは何を意味するかといいますと、もはや日本の世帯では 1 人世帯か 2 人世帯が過半数、全体の 6 割を超え、日本の代表的な世帯人数は 1 人か 2 人になっていることを、統計が表しています。

こういうことを言いますと、ここにいらっしゃる方に怒られそうですが、私から見ると世の中のメーカーや流通は、相変わらず世帯というものを非常に中心に据えた商品開発、あるいは店舗の展開などをやっているのではないかが、私が懸念しているところです。ちなみに昔、標準世帯、つまりお父さん、お母さん、子供 2 人というのがありましたが、今や 1,000 万を割り、900 万弱しかありません。そうなると 1 人世帯、2 人世帯向けのマーケティングが大事になるということが、データが示しています。

実はセブン-イレブンでは、以前は年代別来店者数構成を公開しており、昔は 10 代、20 代の方が 6 割以上、いわゆる 3 分の 2 ぐらいが若者でしたが、今一番多いのは 50 代以上で、圧倒的に中高年、年寄りの店に変わっています。

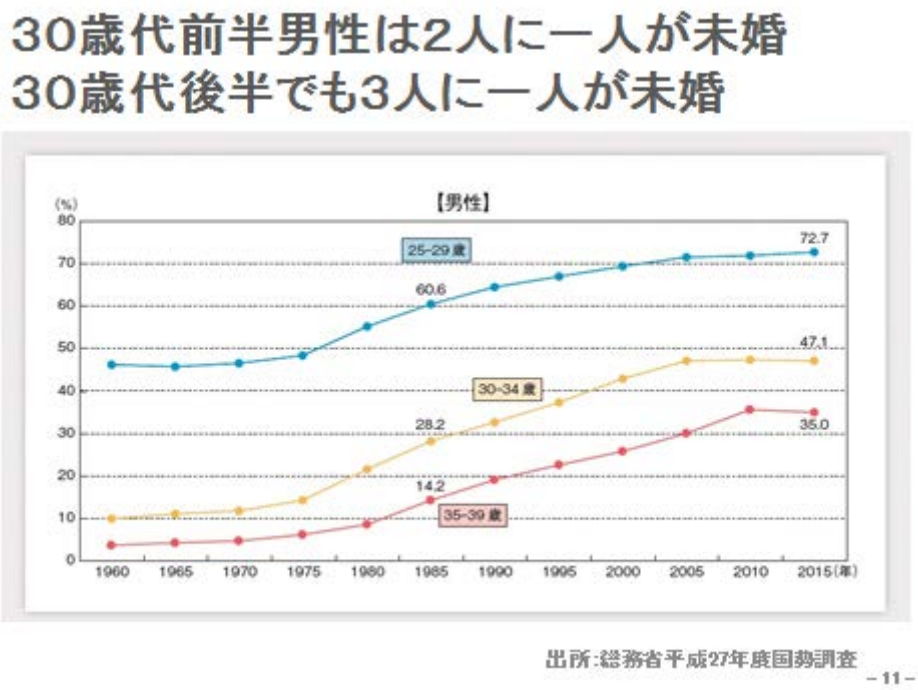
これは、若者がセブン-イレブンに行かなくなったのではありません。私は学部の学生も

見ていますので、彼らは朝昼晩とコンビニで過ごしているのではないかというぐらい、コンビニをよく使います。では、どうしてセブン-イレブンの年齢構成が上がったかといいますと、若者が使う以上に皆さん方のような年配の方がコンビニを使うようになったからというのが実態です。ここには今の日本の世帯構造と、生活者が抱える課題もあるのではないかと思います。

私自身も子供が 3 人いますが、まだ子供が小さかったころは、週末に車にみんなを乗せて、ショッピングセンター、スーパーに買い出しに行っていましたが、ここ何年か、そんなことをやったことがありません。子供はみんな家から出ていきましたので、私と妻の 2 人ですと、そんなにたくさん買うものもありません。そうなると近所のスーパー、あるいはコンビニで済ませます。

あるいは年を取ると、だんだん遠くに出かけるのが億劫になり、特に重い荷物を持って帰るのが面倒くさいということになれば、近場で済ませようということになりますので、家族構成の変化、あるいは年齢層の変化が、マーケティングに非常に大きな変化をもたらしていると思います。

また､日本人がなかなか結婚をしなくなったこともあります｡年代別の男性の 25～29 歳、30～34 歳、35～39 歳の未婚率ですが、真ん中の黄色い線を見ていただくと、30～34 歳の未婚率は現在 47.1％、30 代前半の男性は 2 人に 1 人が未婚です。30 代後半でも 3 人に 1 人、35％が独り者ということです。



図：男性未婚率の推移

女性の場合は少し低くなり、30 代前半では 3 人に 1 人が 34.6％で、30 代後半ですと 4 人に 1 人ぐらいが未婚です。要するに、30 代で非常にアクティブな独り者がとても増えているということです。従来のように 30 代ぐらいになれば結婚をして家庭を持っている、あるいは当然子供もいるだろうと想定するのと、もう 30 代で結婚をしていなくても一人暮らしをしていてそれなりの時間もある、あるいは結婚していても子供がなく可処分所得もたくさんあるという人間がこれだけ多いことを前提にするのでは、当然購買行動にも大きな違いが生じます。結果、マーケティングにも違いが生まれて当然です。

日本では高齢化が進み、いわゆる 65 歳以上の一人暮らしが、今は 600 万世帯ぐらいありますが、残り 1,200 万人ぐらいは、いわゆるアクティブな一人暮らしだと理解いただけます。

高齢者の一人暮らしが増えれば、先ほどの買い物がしんどいという話が、より深刻になります。それからいわゆる安心、安全もキーワードになります。一方で、若い人の独り者が多いということは、いわゆるお一人様需要が以前にまして重要になってくるということです。私が若いころには 1 人で焼肉を食べるとかは非常に考えにくかったのですが、今は焼き肉屋さんでも、お一人様専用コーナーを設けており、実は大きく変わってきています。

さらに、今後非常に大きく変わるのは、いわゆる死後の世界です。これまでは家族がいるので亡くなった後もお墓を持つとか、供養をするという考え方がありましたが、独り身のまま亡くなることになれば、死後の考え方、あるいは老後の暮らしも含めて、当然大きく変化をします。私はこのあたりに大変大きなビジネスチャンスがあると見ています。

私は、日本の家電メーカーさんの経営者に、日本の家電メーカーの冷蔵庫はおかしくないですかという話を、よく申し上げます。日本の家電量販店に行くと、冷蔵庫がずらーっと並んでいるのをご覧になると思います。大きなお店では 100 台近く並んでいます。ただし、その 100 台のうちの 90 台、あるいは八十数台は、大型冷蔵庫です。おおよそ容量でいいますと 400 リットルから 700 リットルです。値段でいいますと 17～27 万円です。

先ほど私は独り者世帯が日本の 3 分の 2 近くあると言いましたが、1 人用の小さな冷蔵庫は隅の方に売られているだけで、メーカーを見てみると日本製はほとんどなく、韓国の LG や中国のハイアールといったメーカーです。売られている価格も 2 万 9,800 円や 3 万 9,800 円、場合によってはもっと安い値段で売られています。私は日本の家電メーカーのトップに、これはおかしくないですか、日本の世帯数の 6 割が 1 人者、2 人者なのに、どうして 1 人用、2 人用の冷蔵庫を作らないのですかと申し上げると、彼らは異口同音に、「それはそうかもしれませんが、そんな冷蔵庫を作ってももうからないんです」と。

一方で主力で売っている冷蔵庫は 20 万円は優にしますので、仮に 1 割しかもうからなくても 2～3 万円もうかる。2 割もうかると、5 万円ぐらいもうかる。一方で 2 万 9,800 円の冷蔵庫を売ったところで、せいぜい価格競争も激しいし、2～3,000 円しかもうからない。「だったら大型冷蔵庫を売った方がもうかるので、一生懸命大型冷蔵庫を作るのだ」とおっしゃるので、「だからあなたはだめなんですよ」と申し上げています。私は日本のメーカーがやらなくてはいけないことは、1 人用、2 人用で、いかに付加価値の高い冷蔵庫を作るのか

ということだと思います。1 人用、2 人用で、2 万 9,800 円ではなく、10 万円をするような冷蔵庫をどうして作らないのか、考えないのか、あるいはそういうマーケティングをしないのか。一番メインストリームの 1 人・2 人を対象にしないで、あなた方は先細る多人数世帯向けの冷蔵庫を作ってどうするのですか、こう申し上げるとみんな嫌な顔をします。

企業も人間も、どうしても今までやってきたやり方の延長上でものを考えがちで、冷蔵庫も多人数用の多機能冷蔵庫がメーカーとしてやるべきものだと考えてしまいがちです。私はその考えが場合によっては死を招くのではないかと申し上げています。

構造変化の中で、住宅のミスマッチの問題も、日本の場合は非常に大きいテーマです。日本には現在、空き家が 850 万戸ぐらいあるといわれています。世帯数が五千数百万しかない中で、850 万戸の空き家があるということは、空き家が 2 割弱あるということになります。一方で新築の家は毎年 90 万戸ぐらいできていますので、これはこのままいくと、あと 10 年で 900 万戸分積み上がり、日本は空き家だらけになります。

ミクロで見ると地方では家が余っている、あるいは大家族用の家は余っているけれども単身用は若干不足しているなどはありますが、マクロで見た際にこれだけの家が余っているという問題をどう解決していくかというのは、日本にとって大きなチャレンジです。そうなると先ほどご紹介したように Airbnb、あるいはシェアハウスという考え方で、日本の世帯構造の変化に合わせて、家の在り方も変わっていかなくてはいけないと思うわけです。

さらに産業構造に関して、1 つはモバイルが発展し、いろいろな意味で消費者の購買行動を変えましたが、いわゆる企業の在り方、働き方も変えています。また日本の場合は、世界に誇れる宅配便のインフラがありますので、これはいろいろな意味で便利で、もしかすると e コマースを、もっともっと加速する可能性もあるのではないかと思います。

三番目に労働力不足があげられます。これは皆さんも非常に悩みが多い問題だと思いますが、この問題を何で解決していくのか、果たしてテクノロジーで解決をしていくのか、あるいは高齢者や女性の活用で解決していくのか、あるいは移民といった形、そこまでいかなくても外国人労働者の活用という形で解決をしていくのか、いろいろな方策があると思いますが、これも日本は避けて通れない問題だと思っています。

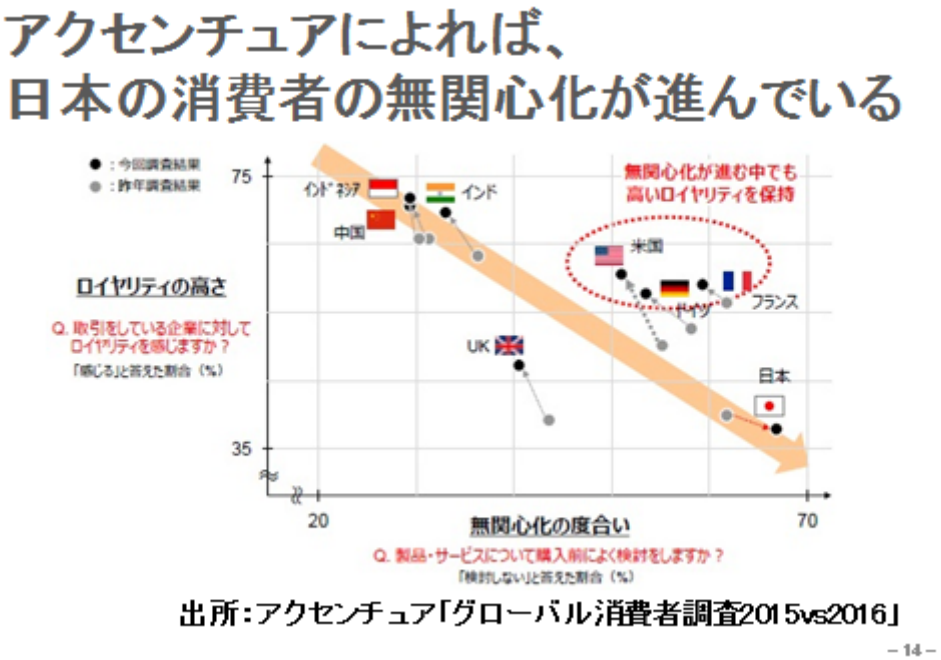
グローバル化で訪日客がここのところ急速に増加し、今年はおそらく 3,000 万人を超えるのではないかと言われており、以前に比べますと様変わりしていることは、それだけ消費においても非常に大きなビジネスチャンスがあるということです。

以上が、私が日本の構造変化と呼ぶもので、このように構造が変わることにより、いろいろチャンスもあればピンチ、リスクもあるということを申し上げました。

6. 消費行動に見る心理的変化

続いて消費行動における心理的変化を取り上げて説明したいと思います。心理的変化に関してもいくつもありますが、今日は時間の関係で、まずアクセンチュアが行っている世界の消費者調査の中に大変興味深いデータがありましたので、少し紹介したいと思います。

アクセンチュアの調査によれば、日本の消費者は毎年無関心化が進んでいるということで、この横軸は製品、サービスについて、購入前によく検討しますかということですが、物を買う前にあまり検討しないという割合が、日本の場合は六十数%に達するということです。縦軸の方は、いわゆる取引をしている企業、購買している企業に対してロイヤルティを感じますかということですが、日本の場合は 40%弱しか感じないということで、世界的にも非常に特異な傾向だと紹介しています。これはメーカーやお店から見ると非常に困ったことで、あまり物に関心がない、何を買っても同じとなってしまうと、どうやって消費者をつかまえていくのか、あるいはロイヤルティを得ていくのかは、メーカーの場合も小売の場合も大きなテーマになるのではないでしょうか。無関心な消費者というのは世界的な傾向とは言いながら、例えば米国は少し逆行し、左上に上っているのに対して、日本はさらに右下に進んでいるということです。データの期間が短いので、これをもってトレンドとは言えないと思いますが、非常に気になる兆候です。



図：消費者の無関心化

2 番めの心理的変化は、日本の消費者の安全に対するこだわりです。私は安全志向と呼んでいますが、特に 3.11 以降、安全に対する消費者のこだわりがすごく強くなったと思います。今は見事に業績を回復しましたが、マクドナルドが中国で鶏肉を賞味期限切れのものを使った、拾ったものを使った際には非常にたたかれましたし、半年後に異物混入が起きるに至っては大変苦戦することになったのは、こういったことに対して、いかに消費者が

敏感かということの証拠だと思います。

一方で、まるか食品のペヤングの場合は、直ちに工場を止めて、半年きちんとつくり直すということで、結果的にそれはブランド維持につながりました。このように何かトラブルがあった際に、どのような対応をするかにより、企業に対する顧客のロイヤルティが変わってくる例だと思います。私個人としては、日本の消費者は細かいことにこだわりすぎだと思っていますが。

例えばマクドナルドのハンバーガーに髪の毛や虫が入っていてクレームになった事件、マスコミはそんなことに目くじらを立てて騒ぐなというのが私の持論です。マクドナルドはハンバーガーを年間に何億個と作っています。そうすると、例えばシックスナイン、99.9999％というクオリティのものすごく徹底的な品質管理をしたとしても、100 万個に 1 個は不良品が出る。これは統計学の世界では当たり前のことですが、そう考えるとマクドナルドに異物が混入しているのが年に数百個あるのは、統計的には十分容認される範囲です。だから髪の毛が入っていていい、異物が入っていてもいいというわけではありません。それをいかに少なくするかが企業としての努めだと思いますが、そういうことにものすごくエネルギー、コストを使いすぎると、全体としてのコストが上がってしまいます。それは最終的に物の価格にも反映すると思うので、どこかで少し見切る必要があると思うのですが、残念ながらここの新聞記事にあるように、今の日本では消費者が過敏なため、皆さんもおそらく応分以上の負担をして気を付けなければいけない時代になっていると思われます。

3 番目は若者を中心に環境志向、エコ志向の高まりをあげることができます。例えば 3.11 以降自転車や徒歩、ジョギングで通勤、通学をする方がものすごく増えました。このように消費者が環境に対して非常に敏感になっているということは、環境を志向した商品は、結果として好まれる傾向にあり、例えば成功事例として有名なのはコカ・コーラのい・ろ・は・すです。

ペットボトルを薄くすることにより、本当の狙いはコストダウンだったのかもしれませんが、我々は地球環境に優しいことをしている、石油由来の原料を 3 割削減し、ドラム缶に換算すると何万本セーブをしていますと、非常にうまいメッセージ訴求をすることに成功しました。今までは水ならばどこの水でも同じじゃないかと思われていたのを、どうせ棚に並んでいるなら、い・ろ・は・すを選ぼうという若者が増えたのです。

今、若い人を中心に地球環境やエコに関する意識は非常に高まっていますので、このあたりも小売側から見れば非常に大きなチャンスであり、あるいはリスクにもなり得ます。もう 1 つ、食品の場合は食べてしまえば終わりなので、ほかの消費財とは違うと思いますが、ほかの消費財の場合、所有から利用へという考え方が、ものすごく進んできています。

例えば車です。若い人はあまり車を持つことにあこがれも感じなければ、必要性も感じていません。私は車が好きなので、学生にどうして車に興味がないのですかとよく尋ねます。車は必要ないですからと答えるので、車がないとデートのときに困るだろうと質問を

したら、みんなきょとんとするわけです。この先生は、何を言っているんだと。

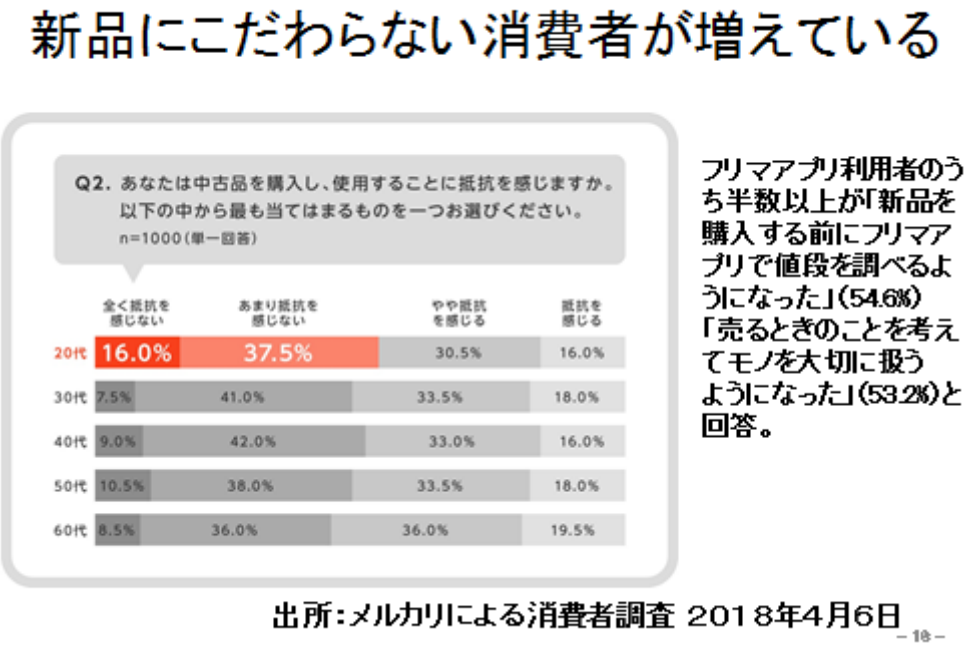
どうしてかといいますと、まず車があるとお酒が飲めません。今は飲酒運転についても非常にシビアになっています。それに加えて車があると駐車するスペースを探すのが大変だということで、車はデートの足かせになるというわけです。そこで引き下がると男がすたりますから、そうは言ってもデートが盛り上がり、終電がなくなってしまって、彼女を家まで送っていく際に、車がないと困るでしょうと言いますと、これもまた、何を言っているんですかと。お互いに終電になれば駅のホームで、私は東へあなたは西へ別れるというので、若い人の間では送り狼というのは死語です。

では、車は使わないのかといいますと、そんなことはありません。例えばドライブに行くとか、重い荷物、家具や電気製品を買いに行く場合は車が必要です。その場合、彼らは遠出する場合はレンタカー、近場ならばカーシェアリングです。カーシェアリングは面倒くさいだろうと聞くと、タクシーより全然便利だと言います。先ほど申し上げた若い人で独り者の人、あるいは子供がいない夫婦は、比較的都心の便利なところの目黒や杉並、中野や世田谷に住んでいますので、家から 2〜3 分も歩けばコインパーキングがあり、そこにカーシェアリングの車が止まっています。スマホで予約をしていけば、大通りに出て来るか来ないか分からないタクシーを探すより、よほど早いですと。なおかつ料金が 15 分 200 円で、そうしますと 1 時間借りても 800 円なので、近所のスーパーに行って帰ってくるぐらいなら 800 円で済んでしまいます。タクシーを使うと片道 730 円掛かるので、タクシーの方が高いということで、若者は非常に合理的な考え方でカーシェアリングを使います。

カーシェアリングが進むということは、車が売れなくなる、新車が売れない、必要ないということですから、こういう動きは自動車メーカーにとっては非常に痛手で、似たようなことがいろいろな消費財について言えるのではないかと思います。

家に関しても、昔は最初に東京へ出てきて下宿から始まり、それからアパート、結婚をしてマンションを借り、それから郊外にマンションを買い、最後は一戸建てを買うというすごろくみたいな世界がありました。今の若い人たちは、それぞれのライフステージに応じて職場のそば、あるいは子供の学校にいいところと住み替えますので、そういった考え方がありません。そうすると家の在り方も、持ち家でなくてもいいじゃないかということになっていくわけです。

同じように最近の若い人を見ていてすごいなと思うのは、よく引っ越すことです。仕事に合わせて、あるいはライフステージの変化に合わせて。また引っ越し荷物が、自分の車 1 台分しかなく、とても少ないです。なぜ荷物がないかといいますと、大型の家電製品は、引っ越すときに中古で売ったり、あるいは中古で買ったりするので、あえて新品を買う必要がないということです。そういう中古品の売買が若者の間では圧倒的に人気で、メルカリが今度上場することになりしまたが、非常にポピュラーな手段として使われています。



図：世代による中古品への印象の違い

私事ですが、娘がおととしに結婚したとき、友達に写真と一緒にメッセージを書いてもらうというので、チェキというインスタントの写真機を 2 台、結婚披露宴用に中古で買ったというので、私は結婚披露宴全体にお金を掛けるわりに、そういうものはけちるんだなと思い、まずそこで驚きました。

今度はたまたま昨年母の米寿のお祝いをしようと思い、娘にあのチェキを貸してと言えば、もう売ったと言います。要は結婚式の前に買い、結婚式が終われば売り払うということで、もうレンタルのごとく中古品の売買を繰り返しており、そのように生活のパターンが変わっているわけです。我々の年代ですと、やはり新品が一番いいと思ってしまいますが。

新品を買えない人が中古を買うというのとはまったく逆の発想で、最初から中古でいいじゃないかという考え方が増えているということです。先ほど紹介しましたメルカリのデータによれば、若い人を中心に、特に中古品でも構わないという人間が増えているので、家電製品あるいは家具、そういったものに関しては、中古の世界がどんどん進んでいくのではないかと思います。

時間も限られていますので、まとめに入りたいと思います。世の中が変わるゲームチェンジに関しては、先ほど申し上げましたトライアングルの図にある技術革新のみに注目が集まりますが、実は左下の構造変化と、右下の心理的変化、この 2 つが非常に大きな役割を果たすということです。いくら技術的なイノベーションが起きても、例えば心理的にまだというケースもあれば、逆に構造変化がそういうビジネスのイノベーションを促進する

ケースもあると思います。

ネット上で中古品を売買するメルカリは、テクノロジー的には非常に原始的で、インターネットを使えば誰でもできたようなサービスです。ではなぜこんなに普及しているのかといいますと、1 つは新品でなくてもいいという消費者の心理的変化です。それからもう 1 つは、必ずしも所得がどんどん上っていかない中で、住まいにお金を掛けられないために、狭い住居に住まざるを得ない。次々に物を増やすわけにはいきませんので、物は所有するものではなく、利用するものだと考えていくことになります。この構造変化があって、中古品の売買が盛んになっているのではないかと思います。

同様に自動運転も今は大変話題になっていますが、私は今しばらく普及が難しいと思っています。技術革新の段階としては、レベル 5 まであるなかで、もうレベル 4 までほぼ実用化されていますので、技術的にはすぐに行ける状態になっています。ところがそこで問題になってくるのが、1 つは心理的変化です。

自動運転の車が例えば事故を起こし、誰かが死んでしまったとします。最近も米国で Uber が事故を起こしましたが、そういったことがあると急にストップがかかったりします。例えば皆さんが、自分の家族が自動運転の車にはねられた際に、その怒りを誰にどうやってぶつければいいのか。それは保険がカバーするんだとか、あるいは所有者が責任を持つといっても、まだまだ人間の心理としては納得できないものがあります。

どう考えても人が運転しているより機械が運転した方が死亡事故も減るので、理屈で考えれば自動運転を推進するべきですが、そこにはやはり心理的な壁があります。あるいは構造変化に関しては、日本の狭い道路事情の中で、例えば絶対に 2 台がすれ違わないところで電信柱を避けながら、お互いに遠慮しながら相手を見て譲るという、これは自動運転にプログラムしようと思っても、そう簡単にはできません。こういった道路事情や、高速道路のインターチェンジ、そういった部分の構造も変えていかなければ、そう簡単に自動運転は普及しないのではないかと思います。

技術が準備 OK でも、なかなかほかの要因で進まないケースもあるという話をしましたが、今日私が申し上げた話は、これから大きな変化が起こるということです。これからは皆さんの業界だけではなくて、世界中のありとあらゆる業界で変化が起きると思います。そこでは、今までの競争のルールが通用しなくなります。

トヨタ自動車を例に申し上げると、トヨタ自動車は電気自動車を非常に恐れていました。電気自動車は、いわゆるパソコンと同じように部品を買ってきて組み立てればできるみたいな要素が少なからずあるため、電気自動車ではなくて、より旧来型の技術が生きるといわれている燃料電池車、水素を使って動く自動車を推進し、それまでのつなぎとしてプラグインハイブリッド、あるいはハイブリッド車を推進してきました。それが彼らの書いていたシナリオでしたが、世の中の流れとしてプラグインハイブリッドも決して環境によい車ではありませんとなってきています。

今後は一気に電気に進むべきで、なおかつ最大の市場である中国が、そのように舵を切

りましたので、さしものトヨタも、電気自動車に行かざるを得ません。このような新しいルールのもとでトヨタ自動車の戦いは、非常に大きなチャレンジになるでしょう。したがって、これまでの自社の勝ちパターンが通用しなくなる中で、いかに自らの新しい勝ちパターンを作っていくのかが、皆さんにとって大きなチャレンジになると思います。

その際に、起きないものや来ないものをオオカミ少年のごとく騒いでも致し方ありません。実際自分の業界で、もしイノベーションが起きるとすれば、先ほど申し上げた技術革新、構造要因、心理的変化のどれが、一番大きなドライバーになるのか。もしその 3 つが同時に起こったとすれば、これはとてつもないイノベーション、あるいは嵐が吹き荒れる可能性があります。それぞれのドライバーが自分の業界にとって、どれぐらいのインパクトがありそうかを、考えていく必要があります。

また、時間軸でいいますと、徐々に起きる変化なのか、あっという間に起きる変化なのかも考慮する必要があるでしょう。スマホはあっという間に起きた変化ですが、個人的に食生活はそんなに急激に起きる変化ではありません。そのあたりの見極めが皆さんにとって非常に大事な話になるのではないでしょうか。

とりとめのない話になりましたが、私のイノベーションのトライアングルについてのお話は、これで終わりとさせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

基調講演 2

食品小売業の未来像

ハーバード大学経営大学院（ビジネススクール）教授
Professor Rajiv Lal, PhD（ラジブ・ラル氏）

ご紹介ありがとうございます。私と私の同僚であるホセ・アルバレスの過去 5 年間の研究の内容について、皆さんと共有できることを光栄に思っております。彼は、ストップ&ショップの CEO でしたが、今ではハーバード・ビジネススクールの教授をしております。

1. アジェンダ

食品小売業においていろいろな変革が起こっております。まず、アマゾン効果について、どうして Amazon と競合することが大変なのかということをお話します。次に、内田先生から構造的、心理的な理由、またテクノロジーによって社会がいかに変革しているかという話がありましたが、消費者の持つ期待感が小売業界を形成するということについて、さらに、スーパーマーケット、食品小売業がどうやったら効果的に Amazon と競争できるのかと、またテクノロジーが消費者経験をどう変えていくのかという話をしたいと思います。

最初に小売業界における良いニュースをあげると、ほとんどの小売業がオンラインの EC 事業をやっているということです。William’s Sonoma、Dick’s Sporting、Macy’s、Staple’s などは、大規模な e コマース事業を持ち、成功しています。Amazon は非常に大きな存在ですが、それでも小売業がやっている EC 事業の業績は良い状態です。

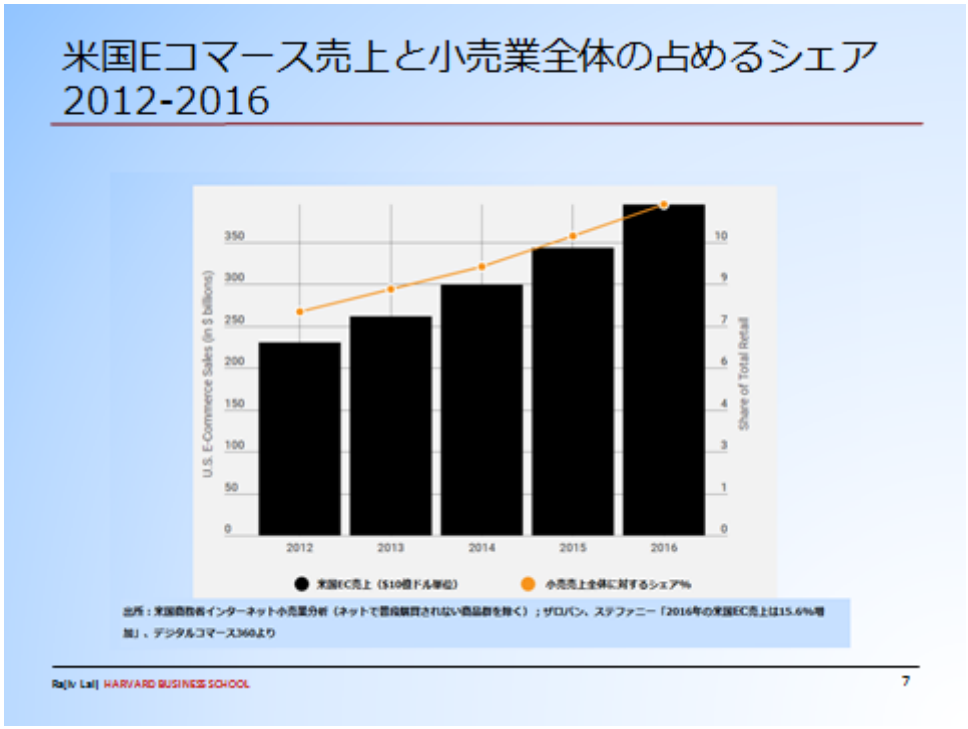
一方で悪いニュースとしては、多くの小売企業が店舗を閉鎖しているということです。Macy’s、Sears、JCPenny などで多くの店舗が閉鎖しています。昨年公表された情報によると、Macy’s は 15％の店舗を閉鎖し、Limited Brands に至っては全店閉鎖となっており、これは大きなトレンドになっています。

2. アマゾン効果

どうして店舗は閉鎖に追い込まれているのかというと、一般的な考え方として、Amazon が店舗小売業を破滅させているといわれます。例えばオンライン売上の 10 ドル当たり 4 ドルは Amazon で発生しており、ネット販売全体の成長の 80％は Amazon からのものです。Amazon のプライム会員数は 1 億人で、これは米国の 60％の世帯を占めます。130 ドルのフィーを払うといろいろなインセンティブがあって、Amazon でたくさんのものを買うように

なるということです。

米国における e コマースの売上は安定的に成長しています。2016 年には、小売全体の売上のうち 10%を占めています。2017 年の最新のデータを見ますと、インターネットを通した売上は 4,530 億ドル（約 50 兆円）ですが、Amazon の米国の小売売上はおおよそ 1,000 億ドル（約 11 兆円）です。米国の小売売上全体はおおよそ 4.6 兆ドルですから、Amazon の売上は小売業に対する影響を見ると全体の 2.5%でしかないということです。Amazon の売上よりも、Walmart の売上の方がはるかに大きいわけです。Walmart は、米国において 4,000 億ドル程度の売上があります。ですから米国の小売業全体で見れば、Amazon は比較的小さな存在なのです。とはいえ、Amazon がインターネット売上の 22%を占めているのは確かです。



図：E コマース売上と市場シェアの推移

カテゴリー別に見ても、やはり同じような数字が見られます。エレクトロニクスでは、Amazon の売上は 85 億ドルに対して、Best Buy の売上は 420 億ドル。したがって Best Buy の売上は Amazon の売上の 5 倍です。Amazon はリテールの 2.5%、インターネット売上全体の 22%を占めているという事実があっても、カテゴリーキラーの方がはるかにスケールメリットを享受することができているのです。

ではどうしてそれほど大きくなく、スケールメリットもない Amazon と競争するのがそんなに難しいのでしょうか。最初に理解したいのは、Amazon は、もはや単なるネット小売業

ではないということです。いまやそれを超えて、デマンドの創成と商品のフルフィルメントサービスを提供することを通じて EC ベースの取引を促進するプラットフォームになっているのです。したがって他の小売業はプラットフォーム上の何百万ものサプライヤーと競合しなければならないのが現状なのです。

Amazon は、その他の小売業が競合できない価値を約束しています。何百万というサプライヤーが競争する結果としての低価格。特別な流通センターによる迅速な商品発送。マーケットプレイスによる幅広い品揃え。そして非常に長期に渡って発展させてきたさまざまなテクノロジーによる、買い物のしやすさ。いろいろなレビューやレコメンデーションが出て、クリック 1 つでチェックアウトができるのです。より優れたカスタマーサービスを提供していますし、また顧客からの苦情の解決も優れています。

長い間 Amazon は 1 つの目標を追求してきました。つまりネット検索をする際、最初の候補でありたいということです。その目的を達成するためにいろいろなテクノロジーに投資をして、それによって検索のプロセス、パーソナル化されたサービス、注文プロセスの使い勝手のよさなどを向上させてきました。

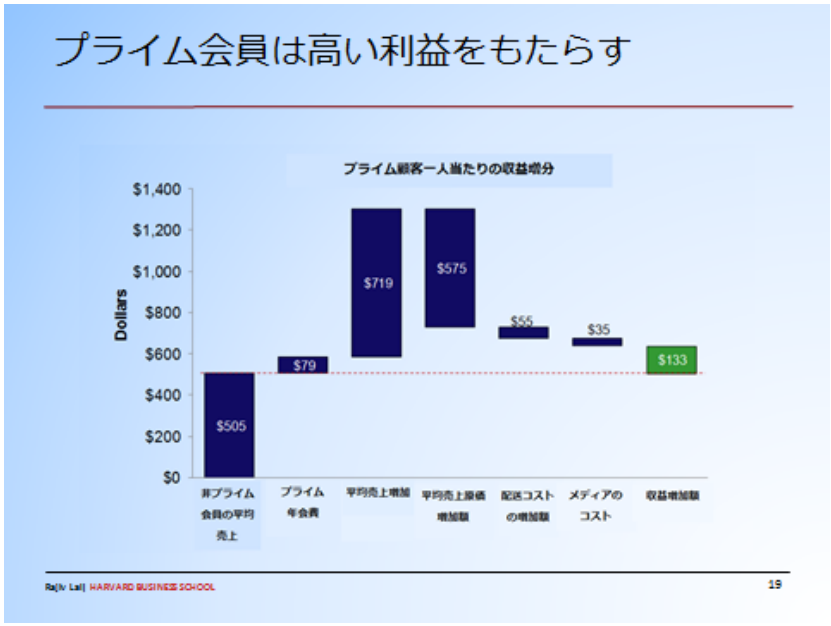
Amazon は最初、世界で一番大きなブックストアになりたいと考えていました。そしてプラットフォームをいろいろなサプライヤーに開放し、小売のプロセスにおいては競争している小売店にも開放しています。そうすることで 2.38 億点の商品が購入可能になっています。ですから品揃えという意味では、ほとんど Amazon に行って見つけられないものはなくなっています。またサードパーティに対して直接フルフィルメントサービスを提供することによって、そのフィーとして 230 億ドルの売上があります。

また Amazon の出荷コストは低く、配送スピードは非常に速いです。それは米国で 80 以上の配送拠点があるからです。一部の商品に関しては 24 時間もしくは 48 時間以内に配達しますという宣言を消費者は信用しています。もし来なかったら FedEx で送り直すサービスもあります。これらがフルフィルメントセンターに投資をしたことによるメリットです。

このフルフィルメントセンターというのは、一般の小売の流通センターとは違います。一般の流通センターというのはパレットサイズで充填していくのに対して、e コマースでは、フルフィルメントというのは 1 個ずつ梱包していかないといけません。Amazon のサプライセンターの仕組みは柔軟で、いろいろな形でフルフィルすることができ、非常に競争力があります。Amazon がブランドパートナーの倉庫に注文を出し、自分の DC から発送することも出来、あるいはサードパーティの販売者に対して出荷を指示することもできるのです。

図：Amazon のフルフィルメントの仕組み

Amazon プライムは、先ほども言いましたようにコストは 130 ドルの年会費で、無料の 2 日間配達だけでなく、それ以外も多くのサービスを提供しています。プライムメンバーに対しては Netflix のような映画やテレビコンテンツを発信し、無料で電子書籍も貸し出しています。その結果、プライムの会員数は 6 年間で 1 億人まで成長しています。お客さんがいかに Amazon プライムのサービスを受け入れているかが分かります。



図：プライム会員による収益

130 ドルの利益×1 億人の会員という計算にすれば、プライムの顧客は Amazon に非常に高い利益をもたらしていると言えるでしょう。

さらに競争が難しいのは、Amazon がこれら以外にとても面白いビジネスモデルを持っているからです。フルフィルメント・バイ・アマゾン（FBA）というインフラです。もし売り手がこういったプライム会員にアクセスを持ちたいとすると、「彼らはたくさん買いますよ。ただその際は FBA を使わなければなりませんよ」と売り手に言うわけです。これには 2 つの目的があります。1 つは、お客さんが最高のサービスを受けることができるということ。そして次に、FBA に投資した分を、サプライヤーを通じてマネタイズすることができるということです。サプライヤーは FBA に登録することによってお金を払わないといけません。またお金が入ると、さらに投資を行うことによって顧客に対するサービスを向上させていくというビジネスモデルを構築しているのです。

では、Amazon は本当に利益を出しているのでしょうか。ウォールストリートなどによれば、例えば過去数年間、純利益はプラス、売上は 2013 年には 740 億ドルだったのが、2017 年にはその 2 倍以上になっています。純利益も 10 倍以上になっています。しかし、総資産と総長期負債にも注目する必要があります。

長期投資を総資産からさし引くと、2013 年に約 300 億ドルだったのが 2017 年には 900 億ドル近くになっており、直近の 1 年でも約 300 億ドル増をビジネスに投資をしていることになります。当然のことながらそれよりもたくさんの利益を生み出していますが、それが Amazon のビジネスであって、競争するのがいかに大変かということが分かると思います。

最後に、Amazon というのは最も革新的な会社であり、革新や新しい取り組みに創業時から積極的です。米国の通常の小売業者は、新しい取り組みを実験することが難しいです。実験しなければ革新もできませんし、うまくいくようなソリューションを開発するのはとても難しいのです。

米国において小売業者の収益、総利益というものを見てみますと、R&D という項目はありません。ほとんどの人たちは、研究開発こそが非常にこのビジネスの成功にとって重要であり、医薬品であろうと自動車であろうと、どのようなビジネスであっても研究開発は成功の中核にあると分かっているにもかかわらず、小売業者はカルチャー的に研究開発をやってきていません。イノベーションを全くやってないというわけではなくて、プロセスのイノベーションはいろいろやっていますが、Amazon が R&D に力を入れているほどやってない点に大きな違いがあります。

3. e コマースの脅威

e コマースの脅威は深刻です。小売業の利益を見る際には、やはり来店頻度、それから購買金額、売上総利益率が重要です。店舗小売業では、利益率がどんどん減っています。オンラインでどのように買っているかを見ますと、衝動買いというのはほとんどありません。ターゲットを絞った買い物の仕方では買い物金額は上がりません。来店頻度を見ますと、

お客さんはかつてほど頻繁に来店していません。ですから小売業の利益の 3 つのファクターすべて、いずれも大きなインパクトが起こり、みんな縮小しているということです。結果として小売業の利益率が減っています。

このほかにもさまざまな分析を JCPenny や Staple's そのほかの会社に対して分析を行ってみました。そしてここで 1 つの疑問が浮上してきます。粗利であれ売上であれ、何が変われば投下資本利益率（ROIC）が 10％を超えることができるのか、これを閾値にして考えて、つまり事業の経営が COG（仕入原価）よりも大きなリターンが出ているかどうかということを検討しました。すると、粗利率が 1％から 3％、または売上が 5％から 10％減少してしまうと、ROIC 10％のハードルを越えることができないということが判明しました。

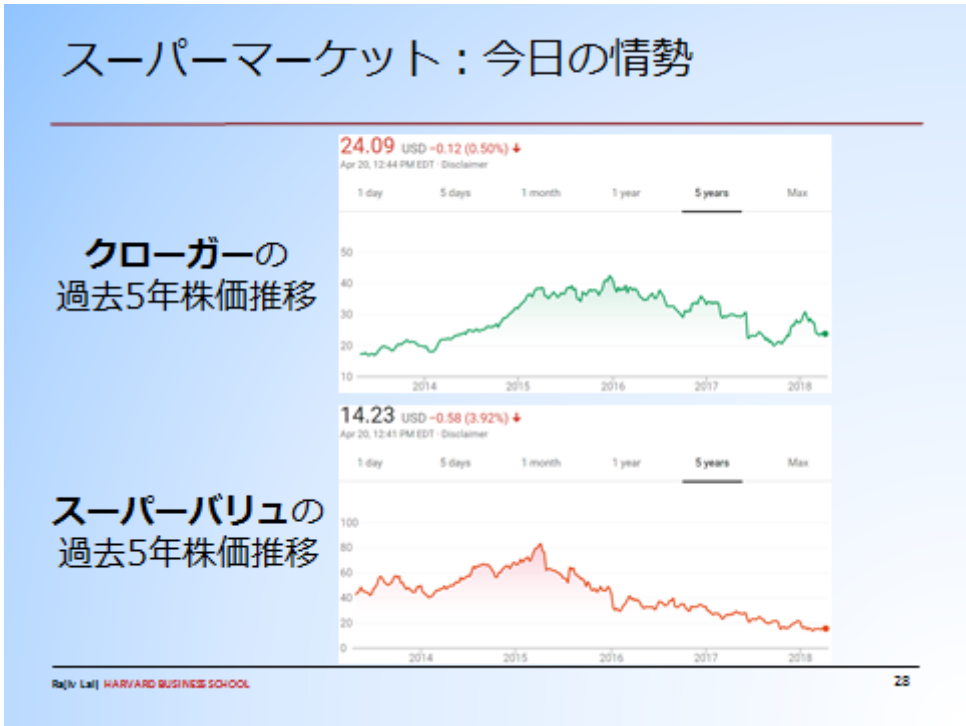
先ほどの利益率の等式がありましたが、粗利または売上が下がるのは簡単に起こり得るということが分かります。だからこそ小売業は今非常に危うい状況にあります。たくさんの店が閉店しているのは、消費者にそのほかのさまざまな選択肢が出てきているからです。

そういう意味で、これまでカテゴリーキラーがマスマーチャントに及ぼしていた影響と同じことを、Amazon のようなネットオンリー企業が行っているわけです。より幅広い品揃えを提供し、価格もよりよくなる。そしてセールスサポートや専門性、技術なども提供できるようになっています。これまでカテゴリーキラーがマスマーチャンダイザーに行ってきたことを e コマースがよりよい形で行っているというのが現状になっています。だからこそ Amazon が Best Buy の大きな脅威になっています。

ではそのインパクト、脅威の規模はどれぐらいなのかという質問がよくありますが、それはやはり状況によると思います。どんな事業なのか。またセクターによっても違うと思います。その中で注目したいのはスーパーマーケットです。米国におけるスーパーマーケットは、おおよそ 7,000 億ドル規模となっております。そのうちのオンライン売上は 2％から 3％。それでもスーパーマーケットは繁栄しているとは言えません。それはなぜでしょうか。

4. スーパーマーケットの情勢

e コマースの脅威について、小売業全般にかかわる脅威という意味で考えてきましたが、ここからは特に食品小売業ということについて考えていきたいと思います。グロサリーというのは、その中でも繁栄するべきなのになぜうまくいってないのでしょうか。まず大きな Kroger、Supervalu というチェーンを見ていきましょう。株価がこのような形で上下してはいますが、全体的には下降気味にあるというのが分かると思います。このトレンドの牽引役となっているのは何なのかということについてお話ししたいと思います。



図：スーパーマーケットチェーンの株価推移

まず家計における収入が 1 つのトレンド要素です。米国では、年収は平均的に減少してきています。そしてミドルクラスが縮小しています。そして人口全体の下位 60％の収入は、2007 年に始まった不況以前のレベルに回復していません。そういった意味で支出のレベルに影響があるわけです。それから肥満に関する、健康や栄養に関する関心が高まっているということで、より健康的で栄養価の高い食品が望まれています。内田先生もおっしゃったように、そういったものが消費者に大きく影響しています。

また消費のパターンにも重要な点がいくつかあります。48％の人々が週に少なくとも 3～4 回以上スナックを食事の代わりとして食べている。90％の消費者が 1 日に複数回スナックを消費しています。また 49％の夕食は、食べ始める 1 時間以内に何を食べるかということが決定されます。つまり、人口の半分ぐらいの人たちが 1 時間ぐらいの間に夕食に何を食べるかということを決めて、それから食べているわけです。

夕食に何を食べるかは買い物に出掛ける前に計画されますが、夕食に何を食べようかと考える意思決定は 1 時間以内にされているわけです。ですから私たちが毎週買っているものと実際に食べるものにはミスマッチがあります。もちろん何を食べようかということに悩む消費者も多いですから、その結果として外食も増えています。特にミレニアル世代は、もう少し上の世代の人たちよりも外食が多いです。

また消費者が割く料理に対する時間、労力、知識がどんどん少なくなっていることもあります。ミレニアル世代の人口はベビーブーマーの世代の人口を上回っています。これが全体的なトレンドとなっておりまして、食品小売に影響を与えるわけです。内田先生もお

っしゃっていましたが、このような構造的な社会の変化に目を向けませんと、私たちは消費者のニーズに応えることができなくなってしまいます。

それからほかにもトレンドがいくつかあります。まず調理の簡便さに対する需要です。1時間以内に作って食べたいということであれば、そんなに立派な夕食を作っている時間はないわけですから、すでに半分ぐらいは調理されているような食べ物が欲しいわけです。お店に入ったら簡単に買い物をして簡単に出てきたい。ですから大きな店が必ずしも便利とは言えないわけです。そしてバリューの強調というものもあります。現状、消費の水準がこれまでより高くないからです。

また毎週の買い出しですが、全部の棚を見て回ろうという人は少なくなってきています。そういうことをしている人もまだいますが、お店の中をゆっくり回るという行動は少なくなってきています。スーパーは、単に便利な場所にあるから行くというだけで、わざわざ買い物に行く場所ではなくなってきているわけです。これまでは一番好きなスーパーというのがあって、週に何回か買い物に行く人たちもいましたが、そういう動きは少なくなっています。

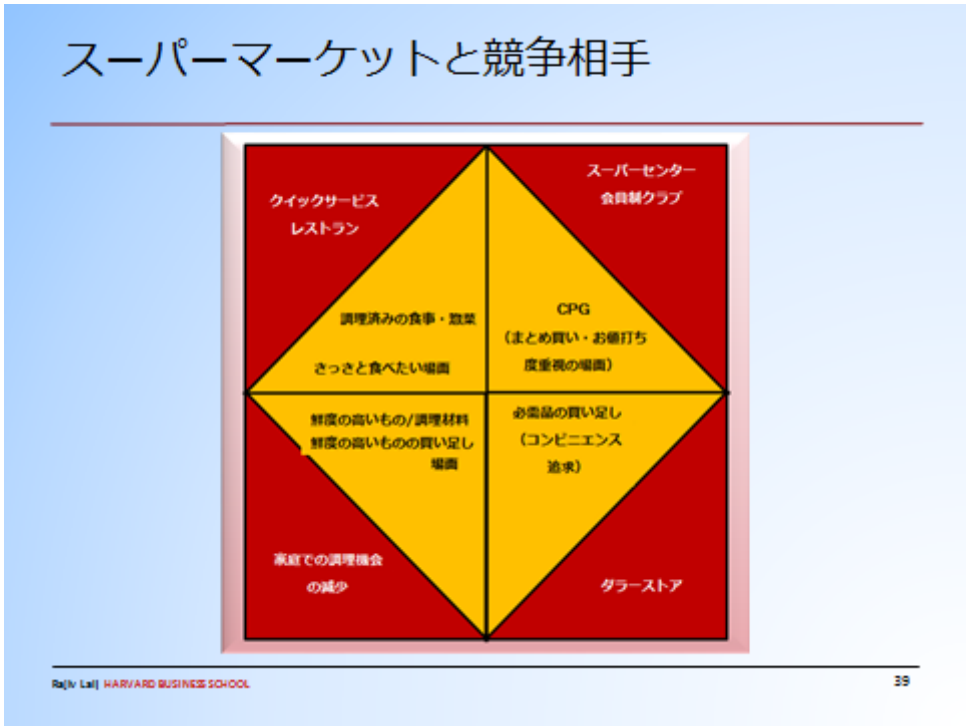
将来のスーパーマーケットを考えたとき、いくつか考えるべき点があります。まずスーパーマーケットで売っている大きな商品群で消費はどうなっているのかということです。1992 年の時点では、やはりスーパーマーケットがほとんどの生鮮食品を売っていました。2012 年になると、これが 59％まで下がってきているわけです。肉などを含む生鮮食品のうち 23％がスーパーで売られているという状況です。そのほかのところでグロサリーを買っているわけです。一方、惣菜などの割合は増えてきており、以前は 20％しかなかったものが今は 40％近くなっています。すでに作られている食べ物がスーパーで売られるようになってきているわけです。

それからヘルスケア&ビューティーですが、これもスーパーの売上が大きかったのですが、28％だったものが 2012 年には 9％まで下がってきてしまっています。それから石鹸、洗濯用洗剤、家庭用洗剤ですが、以前は 70％だったものが今日では 35％まで下がっています。このようなカテゴリーの半分はスーパー以外の小売で売られています。そして紙製品も同じで、70％から 31％まで下がりました。もはやパーティーでナプキンなどを買うときには、米国のローカルなスーパーではもう売ってないでしょう。スーパーに行く人は 20 年前とはまったく違ったものを買っているのです。

スーパーマーケットの競合を考えると、全体的な展望は今までよりもずっと複雑になっています。スーパーが真ん中にありますが、Costco のような会員制クラブ、それからスーパーセンターである Walmart や Target、それからコンビニエンスストア（CVS）、ドラッグストアなど、周辺に様々なものがあります。また、CVS や Walgreen などが食べ物を売るようになってきています。Trader Joe’s や、そのほかの専門店やファーマーズマーケットがあり、生鮮食品のスーパーでの販売が下がっている 1 つの理由となっています。また、Whole Foods、Dollar General のようなダラーストア、その他のスーパーがあり、最後にインターネ

ットもあります。スーパーマーケットが直面している競合というのはこういう状況になっているわけです。

それからもう 1 つ競合を見るときの見方ですが、スーパーマーケットが何を売っているか。4 つありますが、日用品、惣菜、生鮮食品、そして買い足し製品というものになります。スーパーをこの形で分けてどういう競合をしているのかを見てみると、この 4 つの分野すべてで激しいわけです。例えば、惣菜弁当とファストフード。安く食事が買えますね。マクドナルドであれば 7 ドル、8 ドルで食事が買えるわけです。私がスーパーに行って、サンドイッチとソーダを買えば 10 ドルぐらいします。ですからここでも競争があるわけです。



図：機能によるスーパーマーケットの競合状況

それから生鮮食品ですが、この分野における競合は、もうすでに料理をしないという状況が競合になっているわけです。それから買い足しのミルクですが、ダラーストアに行けば済むわけですよね。米国全体で 8,000 のダラーストアがあるわけで、すべての CVS やダラーストアなどを足せば、スーパーよりももっとたくさんの店舗があるわけです。ペーパータオルといったドライグッズに至っては、Costco に行けばもっと安く買えるわけですからスーパーに行く必要もないわけです。今こういった競合にスーパーは直面しています。

繰り返しになりますが、スーパーに何ができるかということを考える際に、今やはり注目すべきはミレニアル世代でしょう。内田先生がおっしゃるように、非常に日本でも大きな影響を与える世代でもあります。1995 年以降に生まれた世代で、まったく違った人種で

す。なぜかといいますと、彼らはテクノロジーを駆使するからです。テクノロジーを非常によく知っているし、さまざまなプラットフォームを複数同時に使うことができますし、クーポンをダウンロードしたり、情報を入手したりすることができますし、それを全部家でやることができる人たちです。検索のためにはソーシャルネットワークをよく使います。友達が言うことを信用します。ほかの人たちよりも友達を信用するわけです。何でも早く済ませたい。あまり我慢強くない。それと同時にお金は無駄にしたくないと考え、非常に価格を気にする人々です。

内田先生もおっしゃいましたように、多くの人たちはたくさんの物を所有しなくてもいいと考えていて、シェアすることに関心があります。全体的には所得は低いわけですが、非常に関心のあることにはお金を使いたいと考えています。ステータスにもあまり興味がない。ですからレストランで 100 ドル使う一方で、フードトラックから列に並んで買ったって別に構わないと考えている人たち。この人たちはいわゆるジェネレーション X や、ベビーブーマーとはまた違った世代であるということに留意しなければなりません。簡単、便利、面倒臭くない、そしてスムーズなプロセスを望んでいる人たちです。重複しているところもあれば、非常に独特のニーズを持っている人たちもいます。

5. Amazon と食品小売

昨年スーパー業界に大きな出来事がありました。Amazon が Whole Foods を買収したことです。その買収が行われた日に小売業者の株価が下がりました。1%、2%という話ではなくて、Kroger は 14.5%株価が下がりましたし、Supervalu は 17%株価が下がりました。Whole Foods は約 400 店舗、130～140 億ドルの売上高を持つところですが、Amazon が買収したというだけで多くの小売業者の株価が影響を受けたのです。

なぜこんなに影響があったのでしょうか。店舗こそが食品小売にとっては成功の鍵であり、Amazon は Whole Foods を買わなければならなかったのだと言う人もいます。Amazon のこれまでの食品販売の歴史を見ますと、あまり輝かしいものではありませんでした。2007 年にフードビジネスを始めましたが、7 都市のみで展開しましたし、10 年間いろいろな取り組みをしながらも失敗を重ねてきて、ラストワンマイルは簡単ではないということを理解してきたわけです。

米国は大きな国ですから、トラックは非常に長距離の運転をしなければなりません。しかし生鮮食品は、鮮度を保つというのが非常に難しい。ですから Whole Foods を買いました。だとすれば、店舗小売業者は喜ぶべきではないですか。Amazon でさえ店舗がなかったら成功できないと思ったのですから。しかし、実際株価を見ますと小売業の株価は下がりました。

なぜかというと、Amazon が今後 Whole Foods を使うことによっていったい何をするつもりなのかが明らかになったからです。長期的に Whole Foods の店舗を改装することで、従来の買い物だけでなく、店舗内受け取り、そして宅配にも対応できるようになります。同社

の 470 の店舗は、3,000 万人の高所得者ショッパーにサービスを提供しています。そうなるとデリバリーのトラックが Whole Foods の店舗から、食品を高所得者が住んでいる地域に宅配をすることができるようになります。消費者は e コマースと宅配に関心を持っているわけです。

さらに考えないといけないのは、それ以外に Amazon はこの食品の宅配の問題を解決するために何をやっているのかということです。Amazon はインターホン会社の Ring を買収しました。ホームセキュリティの事業にも参入しようとしているわけです。食品小売とそれから宅配につながる問題として、セキュリティがあります。もし家にいなかったら宅配を受けることはできません。また、交通渋滞等を考慮すれば、必ずしも食品をタイムリーに指示通りに宅配することもできません。しかしいったんホームセキュリティの事業に参入し、連携することができれば、食品を宅配する人はガレージに入ることができ、そこに冷蔵庫を置いておけば、家にいなくても宅配を受け取ることが可能になります。

その次の段階として、自動運転の実現があります。自動運転が宅配にどういう影響があるかと考えますと、宅配のコストに大きなインパクトがあります。宅配業の一番大きなコストは、ドライバーのコストです。しかし自動運転を使うことができるようになったのならば、このコストの部分は完全になくなってしまうのです。

例えば英国でどういうことが起こっているでしょうか。英国は、人口密度が高くて、流通の効率が高いと言われています。しかし e コマースは 10％しかシェアを占めていません。自動運転を使うことによって、Amazon は食品を Whole Foods の店舗から簡単に朝 7 時以前に配達することができます。その時間だと交通渋滞もないわけです。特に朝 3 時から 7 時の間にセキュリティの問題さえ解決すれば、宅配することができます。Amazon がこういう問題を個々に解決していく。Whole Foods の買収。そしてホームセキュリティ事業への参入。そして自動運転の実現するロジスティクスの要素を全部そろえて、Amazon がどのように生鮮食料品の宅配を変革するかということが分かってくるでしょう。

オンラインのグロサリーというのは、2025 年には 1,000 億ドルに達すると試算されています。その場合も Amazon はリーダーとなります。これは、全体の食品ビジネスの 17％を占めるということになります。先ほども言いましたが、もし店舗を持っている小売業者がマージン 1％から 3％を失い、売上の 3％から 5％失うと、この店舗小売業はもうすでに ROIC10％を達成することができないわけです。食品のオンラインの売上が米国全食品売上の 15％を占めると、多くの食品小売業はこういった ROIC を達成することが非常に難しくなるという現実に直面します。

6. 新しいスーパーマーケットの形

こういった変革が迫っていますが、小売業者は何をしたらいいのでしょうか。食品小売業者は 10 年、20 年にわたっていろいろな改革をやってきました。PB への投資、新鮮さの訴求、ベーカリーの設置、精肉・水産の強化、中食の拡大などに対する投資は非常によい

方向性でした。

ですが、本当にこのような e コマースからの脅威に向き合うためには、スーパーマーケットは自ら生まれ変わる必要があります。調整だけでは十分ではなく、自己のすべてを生まれ変わらせること、あるいは、ネット小売業よりもよりよいものになることが求められます。つまりスーパーマーケットが e コマースに先んじなければなりません。

まず、店舗サイズを小さくしなければなりません。特にグロサリー売場は e コマースの影響を強く受けますから、店舗サイズは 1,000～1,500 ㎡に縮小する必要があります。昨日のことですが、ウォールストリートジャーナルの記事によれば、ケロッグやキャンベルスープのような会社は、毎年 2%売上が減っているということです。そうなると小売店舗の在庫に対するインパクトがどれだけあるでしょうか。

食品小売業のトレンドの今後 5 年間を見てみましょう。消費者はドライグロサリーを店舗で買うことに関心がなく、買うならばオンラインで買うようになるということです。スーパーマーケットは、おそらく自らの品揃えの最も重要な部分にフォーカスするべきでしょう。つまり生鮮食品、デリ、あるいはベーカリー、シーフードの買い物にフォーカスすべきです。ドライグロサリーに関しては思い切って店舗の外に出してしまってはどうでしょうか。

ドライグロサリーに関しては、店舗に行く前にオンラインで注文をさせ、店舗にいるときには買い物経験を楽しんで、終わったときにそれらを店舗で受け取って帰るようにする。そのように購買経験を変えていかなければなりません。また、どうやったらコストを下げるかを考え、競合のスーパーに走り勝つ必要があります。コストを下げて価格を下げて、価格競争力をもつ必要があります。例えばリースでスペースを借りているような場合、リース契約をどうしたらいいかということも考えなければなりません。

米国で最もよいスーパーマーケットは、H-E-B というテキサスのローカルスーパーです。Walmart とも競合しているのに、彼らが何をうまくやっているのかというと、まず PB のラインがとてもよいことです。またオーガニック品揃えも素晴らしい。そして低価格。また素晴らしい新鮮なミールサービスを構築しています。さらにサービスもとてもよい。

テキサスにもいろいろなエリアがありますが、非常に地元の味覚に合った品揃えを実現しています。健康にいいもの、アレルギーや糖尿病、肥満などに効く健康問題の対応食も揃えています。しかも Walmart よりも 2%値段が安いです。これを全部足し算すると、彼らの売上がここ 5 年で 30～40%で上がっている理由が分かってくるでしょう。このように、やり方はあるわけです。H-E-B は未上場の会社ですので、自分が信じたところ、将来にとって重要なところにフォーカスを絞って投資をすることができるという事もあります。

では Walmart は、e コマースが発展する中で何ができるのかという質問があるかもしれません。Walmart は巨大な店舗で成功しています。しかしほかのチェーンと同じように e コマースの影響を受けています。長い間私は、Walmart は注視するに値する e コマースを持ってないと思っていました。彼らの顧客というのは食品をインターネットで買うことに関心が

ないと思っていたわけです。

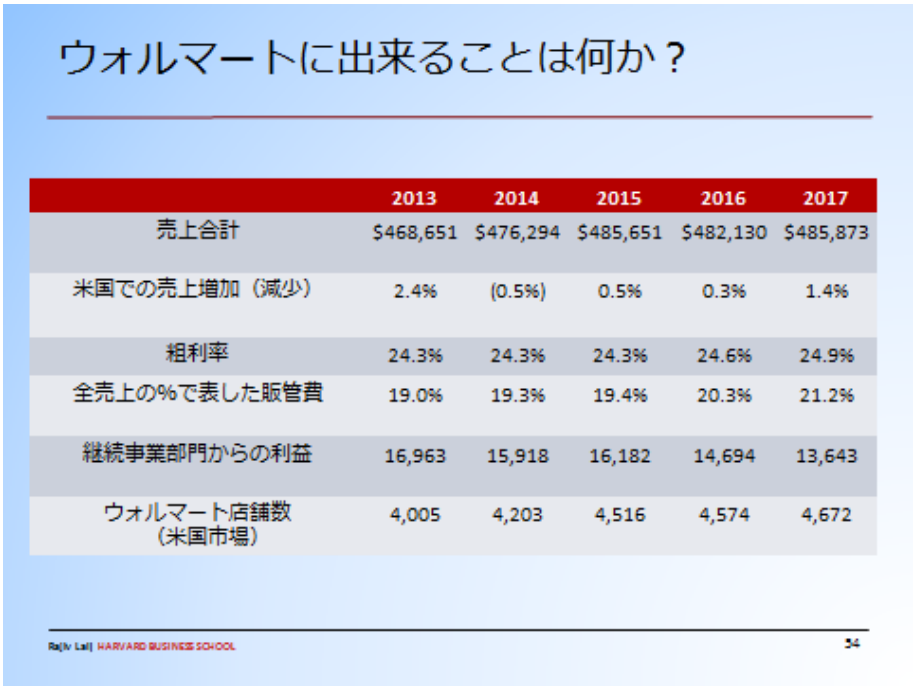
しかしこれは過去 18 カ月、24 カ月で大きく変革しています。Walmart が Jet.com を買収したことによってインターネットでの売上が去年 120 億ドルまで上がりました。その他にも、インターネットビジネスをするに当たって、いろいろなことに投資を行っています。シームレスな購買経験を提供するとても気の利いた Web サイトなどです。このような努力を Walmart は 18～24 カ月やってきましたが、まだまだやるべきことはたくさん残っています。

彼らの利益率を見てみましょう。ずいぶんたくさんお金をもうけていることが分かります。粗利率で 25％です。しかし継続事業部門からの利益を見ますと、コンスタントに過去 3 年間下がってきているわけです。なぜかというと、それは e コマースが一部投資をしているからという理由もありますが、必ずしもしっかりとペイしているかどうかは明確ではありません。

Walmart の株価の推移を見ると、去年少し上がっています。これは Jet.com を買収したからですが、最近の業績の発表の後、また株が下落しています。20,000 ㎡の店が便利であると思っていたわけですが、今消費者が求めているものとは合っていません。そんなに買い物に時間を費やしたくないと思っているわけです。ですから現状既存の店舗ネットワークを最大限利用することが必要です。彼らの規模から言って、できるはずです。

2 番目の問題は、地方の人口です。ニューハンプシャー州からのデータがありますが、地方の人々でさえネット販売への関心が高まっているといます。我々のデータによりますと、地方の人口のネット金額が上昇すると、近隣の Walmart の店舗での売上に悪影響を与えています。Walmart は地方の地域においては最も有名な小売店であるからです。

また米国の所得構成が変化している中で、ターゲットを絞る必要があります。地方および都市に店を持っていますので、必ずしも所得が上がってない消費者層が過去 10 年間増加していますから、非常に激しくなっているダラーストアとの競争に対応する必要があります。



ウォルマートに出来ることは何か？

	2013	2014	2015	2016	2017
売上合計	$468,651	$476,294	$485,651	$482,130	$485,873
米国での売上増加（減少）	2.4%	(0.5%)	0.5%	0.3%	1.4%
粗利率	24.3%	24.3%	24.3%	24.6%	24.9%
全売上の%で表した販管費	19.0%	19.3%	19.4%	20.3%	21.2%
継続事業部門からの利益	16,963	15,918	16,182	14,694	13,643
ウォルマート店舗数（米国市場）	4,005	4,203	4,516	4,574	4,672

Rajiv Lal | HARVARD BUSINESS SCHOOL 54

図：Walmart の業績推移

では、食品小売業者は一般的に何をすることができるのか。いろいろな考え方があると思いますが、全体的に今日の食品小売業は間違った問題解決をしようとしていると思います。40～60 年前、家庭で料理をすることが家族の生活で最も重要でありました。時間も努力もお金もそれに費やしてきました。みんな楽しみにご飯を食べるのが家族の体験だったわけです。こういった誇りを持って料理をする時代にスーパーマーケットができたわけです。

しかし家庭で料理をすることは、いまやファッショナブルではありません。健康な栄養のある食事を子供や家族のために 45 分ぐらいでささっと料理したいと考えているわけです。今の家庭が取り組んでいるのはそういった問題なのです。30～40 年前の過程とは違います。したがって、小売業者ならば何を考えないといけないか。どのように家庭を助け、家庭が食事を 30～45 分で食卓に並べることができるのかという問題にフォーカスする必要があります。

これは小売業だけではなくてサプライヤーにとっても同じことです。ミールキットがどれだけ成功しているかを考えますとよく分かると思います。数日前ですが、大きな米国の小売であるストップ&ショップがミールキットの販売を発表しました。これも私たちがやっていかなければならない、つまり食品小売業が成功するために考えていかなければならないことの 1 つです。

7. グロサリー業界の破壊的イノベーション

次にいくつかお話ししたいのは、グロサリー業界の破壊的イノベーションに関するものです。まずスマート冷蔵庫。サムスンの冷蔵庫にはモニタリングセンサー、カメラ、そして液晶パネルのスクリーンなどが搭載されています。冷蔵庫の中の写真を撮って、お客さんはスーパーにいながらにして自分の冷蔵庫に何が入っているかを見ることができるわけです。つまり家に何があって、何がないのかということをすぐに把握できるわけです。

お店に行ったときに買い物して、家に帰ってきたら、ああ、あれを忘れたということは皆さんご経験があると思います。でもこのようなリアルタイムの冷蔵庫の情報を入手することができることになれば、そういう買い忘れはなくなります。つまり必要なものだけを買って帰ってくることができます。それだけでなく、冷蔵庫が足りないものを勝手にオーダーしてくれるところまでいくでしょう。

その次ですが、Alexa のようなデジタルアシスタントというものも生まれています。Alexa に必要なものを注文させることもできるわけです。数秒しかかかりません。もちろん Amazon プライムにつながっていますので、Amazon からドアの前まで届けてくれるわけです。冷蔵庫を開けて何か足りなかったら、「Alexa、X を買ってください」と言うだけです。前回買った同じブランドが Amazon から送られてきます。こんな買い物の体験がスムーズに行われます。それから Amazon ダッシュボタンというものもあります。足りなくなったらこのボタンを押します。そうすると自動で発注がされて宅配がされます。

では宅配に関するビデオをご覧いただきたいと思います。ドローンに関するものですが、Amazon はドローンを使い 30 分以内に荷物を安全に発送するサービス、プライムエアの開発を進めています。イギリスのケンブリッジ近郊に住む顧客を対象に、新しく個人客向け試験を開始しまし、12 月 7 日に初めての配送に成功しました。

では、次のビデオをご覧ください。Amazon のもう 1 つのイノベーションです。Amazon Go というものですが、これをご覧いただく前に考えていただきたいことがあります。これは Amazon のお店です。人がまったくいません。ほとんどの小売業は、お店にまったく人のいない店などということは考えたことはないと思いますが、Amazon は 4 年前に考え始めたわけです。もしお店に入って、欲しい商品を手に取ってそのまま店を出ることができたらショッピングはどう変わるだろうかと。最も高度な機械学習、コンピュータービジョン、AI を組み合わせて店舗を運営したら、もうレジに並ぶ必要はなくなるのではないでしょうか。それが Amazon Go です。

図：Amazon Go

拡張現実（AR）などがお店で使われているところもあります。今、試着室で使われている技術です。試着室では気に入らないものがあれば、いろいろなものを試してはフロアに置いてくるということになりますが、技術が入ってくればこんなこともできるようになります。テクノロジーとファッションは必ずしも共存しません。ウェアラブルはかっこ悪い。お客様は今でもお店で試着をしたいのです。

図：AR を用いた店頭イメージ

８．小売業界の持つ可能性

スーパーマーケットの話に戻ると、人々は、今日は何を食べたいか、今日の夕飯は何にしようかなということをまず考えるわけですが、こういったところに対するスーパーマーケットの提案は、今のところあまり食欲がわくようなものではありません。材料しか上がってこないわけですから。でもこういったテクノロジーを駆使することによって、中華がいいですか、イタリアンがいいですか、フレンチがいいですかと聞くことが可能になります。さらに、どのような肉がいいですか、どんなレシピがいいですか、どんな味がいいですかという、まったくこれまでとは違った問いかけをして、それに応えることができるようになるわけですね。

こういった技術を用いることで、30～40 分で料理をすることができるミールソリューション、そしてミールキットソリューションの提案につなげることができるようになるはずです。これはスーパーマーケットにとって新しい方向性と言えるでしょう。そうなれば、私たちの買い物の仕方も変わってくるわけです。技術を使うことによって、今その瞬間を生き、謳歌する私たちの五感をもっと強烈に刺激することができれば、小売業界にもまた違った魅力が出てくると思います。ありがとうございました。

4. パネルディスカッション

1）問題提起

2）ディスカッション

3）モデレーター総括

パネルディスカッション

多様化する購買行動と食品小売業の戦略

問題提起

内田：皆さんこんにちは。午前中もお話しさせていただきました早稲田大学の内田です。午後の日本側のモデレーターを務めさせていただきます。最初に日本側のパネリストの皆さんをご紹介したいと思いますが、私よりもよほど皆さんの方がよくご存じの著名な方々ばかりです。私の左隣がセブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長の井阪隆一様です。

そのお隣が、株式会社マルエツ代表取締役社長、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス代表取締役会長の上田真様です。

一番端が株式会社ヤオコー代表取締役会長の川野幸夫様です。

お三方、よろしくお願いいたします。

最初に私の方から日本側でピックアップした本日議論したいポイントを 3 つご紹介します。時間の関係ですべてを議論するわけにはいかないかもしれませんが、一応問題意識として 3 つ取り上げておりますので最初にご紹介させていただきます。

議論したいポイントとしては 3 点、1 つは「変わる消費者」、2 つ目が「食品小売業と技術」、3 番目が「人材」ということです。一つ一つ簡単にご説明させていただきます。

最初に「変わる消費者」。すでに私のプレゼンテーションでも触れましたので簡単に申し上げますと、まず消費者の心理的変化というのがここ数年、日本の場合は特に大きく変わっていますので、そういった面をパネリストの皆さんがどのようにとらえられているかという点をぜひ議論していただきたいと思います。それから日本が抱えている構造的変化の問題。年齢の問題、世帯人数、あるいは所得がなかなか上がらないという現状の中で消費者をどのようにとらえていくかというのが 1 番目のポイントです。

2 番目は、今日のメインテーマにもなろうかと思いますが、「食品小売業に影響を与える技術」ということで、1 つは携帯・スマートフォンによる購買行動の変化。前だったら最初にお店に行って、それからいろいろ見て、それから買うものを決めるという行動だったのが、最近は先に検索する、あるいは商品だけじゃなくてお店も検索するという行為が加わりましたので、これが購買行動に非常に大きな変化を与えているのではないかということです。それから先ほど午前中のラル先生のプレゼンにもありましたバーチャルリアリティー、あるいはオーグメンテッドリアリティーなどの新しい技術が、1 つは、小売店サイド、あるいは卸店サイドにどのような影響を与えるのか。それが消費者の行動にどのような影響を与えるのかというのが 2 点目です。また、もうすでに多くの企業が取り組まれると思いますが、人口知能、AI が、メーカー、流通、消費者に与える影響。それから、これもすでにラル先生のプレゼンで詳しく説明いただきましたが、Amazon がもたらすインパクトが果たして日本にもいつどのような形で来るのかということです。それから、それ以外にもしテクノロジーに関するポイントがあればぜひ取り上げていきたいと思います。

最後のポイントが、人材の問題で、これは一部日本固有の問題にもなろうかと思いますが、1 つは小売業に限らず日本全体で人材の確保が非常に難しいこと。それは背景として人口減少、高齢化という問題があります。働く人の多国籍化の中で、そう簡単に外国人の労働者を雇用できないという日本の問題もあります。

それからもう 1 つ、今度は働き手の立場で見ますと、前のように正社員になるのが一番で、正社員になった以上は会社にロイヤルティを示して一生懸命働くという働き方ばかりではなくいろいろな働き方が生まれてきていますので、地域によって、年齢によって、国籍によって、家族構成、場合によってはライフスタイルによって働き方に多様性が生まれているので、これをどうやってうまくマネージしていくかという話です。

それから、当然ながら、業界、業種、業務によって働き手の人気が大きく異なりますので、そのあたりをどのように考えていったらいいか。それから日本が避けて通れない高齢化の問題ということで、労働力の確保という意味で、高齢者は非常に大きなリソースになると同時に、もう一方でこちらからサービスを提供する上での非常に大きなチャンスでもあり、両面でとらえることができるかと思います。

以上、日本側から用意した論点は 3 つですので、ここからはサンソロさんにバトンタッチして、米国側のご紹介をいただきたいと思います。

サンソロ：内田先生、ありがとうございました。

マイケル・サンソロと申します。私は幸いにもこの食品業界、米国でもう 30 年ぐらい仕事をしております。それより重要なことには、この会議に 5 年前にも参画させていただきました。キッコーマンの皆さんにまた招待していただいたことにお礼申し上げたいと思います。

今回、茂木会長がおっしゃったように、9 回目のシンポジウムだということですが、その

間、過去 5 年間どれだけ大きな変革があったかということをレビューしたいと思います。今朝 2 人の先生から伺った通り、我々は非常に大いなる変革の時代に生きているわけです。どのようなビジネスをやっていようとも、この変革についていかないといけません。

ノキアフォンを持っていらっしゃる方、手を挙げてください。ノキアの携帯電話を持っていらっしゃる方は誰もいらっしゃらないわけです。11 年前にこの写真が写されました。アップルのスティーブ・ジョブズがミーティングで演台に上りまして最初の iPhone を紹介しました。そのときにはスマホを誰も持っていませんでした。それはたった 11 年前のことですが、今日この部屋の中でスマホを持っていらっしゃらない方、手を挙げてください。通常は 1 人いるのではないですか。

持っている方はスマホばかり見ないで私の方を見てください。このスマホ故にすべての消費者は本当に安い値段でポータブルなコンピューターを手に持つことが常に可能になり、行動を劇的に変えることになったわけです。

この 5 年どういうふうに変わってきたかの数字ですが、5 年前の 2011 年、35％の人口がスマホを持っていました。これはスマホができて 4 年たったころです。今日ではおそらく 90％ぐらい、2 年前で 77％の人がスマホを持っていました。毎年のようにそれが増えていることが分かっています。

米国は豊かな国で、日本もやはり豊かな、技術的に進んだ国です。今日は日本からのゲストがたくさんいらっしゃいます。しかし私はラテンアメリカでずいぶん時間を過ごしました。技術的にはそんなに進んでいない国々ですが、コロンビアとか、ペルー、コスタリカに行くとみんながスマホを手にしています。というのは、スマホの技術故にコンピューターの世界に簡単に入ることができるということで、こういった国々でも人々の生活、あるいは買い物の仕方を変えてきたわけです。

スティーブ・ジョブズが最初の iPhone を見せたとき、アプリというアイデアはあまり知られていませんでした。最初の iPhone はサードパーティのアプリは使うことができませんでしたが、すぐに 100 ぐらいのアプリが開発されました。ご覧になって分かりますように、今では 20 億のアプリを使うことができます。Android にも 22 億アプリがあります。健康を追跡したり、ナビを使ったり、買い物にも使う、いろいろなコミュニティーとのつながりにアプリを使うわけです。もう 1 回言いますが、10 年前にこれは存在しませんでした。

買い物客はどうでしょう。ラル先生から示されましたけれども、今から米国のリテーラー2 社から紹介がありますが、店の売場が変わりました。今朝もありましたように、ミレニアルの世代の人たちが間もなくますます重要なショッパーになるわけです。今後、結婚したり、子供ができたり、いつの日か孫もできるでしょう。そういうことも予想されます。このミレニアル世代は、食品もネットで購入しています。したがって店舗小売の情勢はますます厳しくなってくるわけです。

ミレニアルの後はジェネレーション Z といわれています。まだ名前が付いていません。ミレニアルほど大きくはないですが、彼らはスマホや Wi-Fi だけを知って大きくなってきた

わけです。彼らはそういうものを当然のものと考えます。こういう変革について話をする際には、必ず彼らの話をしなければなりません。それ以外に選択肢はないのです。彼らはスナックも、非アルコール飲料も、ドライグロサリーも、また青果、野菜や果物もオンラインで買っているわけです。

この状況の中で、勝者は誰なのか。耳にタコができますね。Amazon の売上はどんどん伸び、2013 年におおよそ 740 億ドルだったのが、今では 1,780 億ドルになっています。2018 年の第一四半期は、2017 年の第一四半期に比べて 42％伸びたということで、とどまるところを知りません。

先ほども指摘がありました、株価はどうなったのかということですが、Amazon が Whole Foods を買収した後、すべての小売業者の株価が下がったことが分かりました。Whole Foods を買うためのコストは 134 億ドルでしたが、Amazon の株価は 2 週間で 134 億ドル以上上がったということです。ウォール街が全部このお金を返してくれたわけです。だから Whole Foods をほかの人のお金で買ったようなものです。素晴らしいことです。

ある先生がおっしゃったことから考えても、やはりこれが明日止まるとは考えられません。これからも実験をして新しいことを試みるでしょう。Amazon の会長が言ったことですが、これは実験ではありませんと。結果が分かったら実験ではありませんよと。実験というのは必ず失敗するものです。皆さん、Amazon のファイヤーのスマートフォンを持っている人はいますか。いないですね。彼らは出して失敗しています。それでもなお、他のことに挑戦しているのです。

今私がやっている研究のいくつかについて紹介したいと思います。コカ・コーラのリテール・リサーチ・カウンシルでいろいろ研究を行っています。今からやっているものを示しますが、無料でダウンロードすることができます。ゴラブさんとニーマンさんなどと一緒に業界のチャレンジに対してプログラムをやっています。業界全体が持っている問題について答えを出そうとしています。

ゴラブさんとはソーシャルメディアを検討しました。このカウンシルが始まったときに、ソーシャルメディアとは何なのかというのが全然分かっていませんでした。これは 6 年前のことですが、ソーシャルメディアが爆発的に大きくなって、特に若い人たちのコミュニケーションの支配的なツールになったわけです。ビジネスマンにソーシャルメディアの現実、非常に難しい現実ですが、どのようにソーシャルメディアが使われているかということを分析したわけです。ニーマンさんは今現在のカウンシルメンバーですが、今日の話題と非常に関係のある人物です。

もう一つの研究は、食品小売業界がどのように変わってきているのか、既存の小売業者がどのようにしてこの世界につながっていくのかということを研究しました。ラル先生のおっしゃったこととつながっているわけですが、ラテンアメリカの食品業界で、どうやったら将来の店舗をつくることができるのかを、消費者が何度も戻ってくれるような実験をしました。スペイン語が分からない方、心配しなくてもウェブサイト上には英語版もあり

ます。オムニチャネルに関するものです。

内田先生のお話で、従業員についても取り上げられました。優秀な従業員を雇うのがとても難しくなっていると。どうやったら優秀な従業員にエンゲージしてもらって、いい仕事をし続けてくれるかということです。

私はいろいろなブログを書いていますが、何か違うことをしないといけない。キッコーマンは、新しい健康によいドレッシング、グルテンフリーのしょうゆなどを出してきています。昨晩聞いたのですが、麦というのは大豆と並んでしょうゆづくりに非常に重要だそうですが、けれども、グルテンとは何なのか、どうしてグルテンフリーが好ましいのかということが実はそれほど消費者の側では分かっていないようです。買い物客の本当に数パーセントしかグルテンアレルギーはないのに、実際みんな、買っているわけです。塩分が低いバージョンもありますが、みんな塩分の摂取を減らそうとしています。こういった健康志向の圧力が我々にかかってきていますが、新しい方法でこういったチャレンジを解決していきたいと考えています。

米国の小売業者の方々が今日 2 つほど発表してくださいます。彼らはこういう変革にうまく適応しています。私の左はゴラブさんです。Golub Corporation は彼の一族がつくった店舗です。ニューヨーク州の州都アルバニーで店舗を展開しておられます。86 年の歴史があるそうです。

彼の一族は、私が仕事をしていました FMI をスタートした一族でもあります。ゴラブさんの方から、この会社がどのような変革を遂げているかの話をしていただきます。その横はニーマンさんです。ニーマンさんとその一族は、ここから 7 時間ぐらい南のイリノイ州の南部を中心に、それからミズーリ州、アイオワ州、インディアナ州にも店舗を展開していらっしゃいます。

このお二人は第 3 世代の経営者です。両方の方々から、いかに彼らが変化に適応しているか、時間とともに変化しているかという話をしていただきます。キッコーマンができたときに米国はまだ存在していなかったわけですからキッコーマンのような長い歴史はありませんが、この 2 つの会社はスーパーマーケットが生まれた時期にできました。どうしてこの 2 つの会社が成功しているかというと、コンスタントに変化を遂げてきたことにあります。2 社のプレゼンはお楽しみいただけると思います。

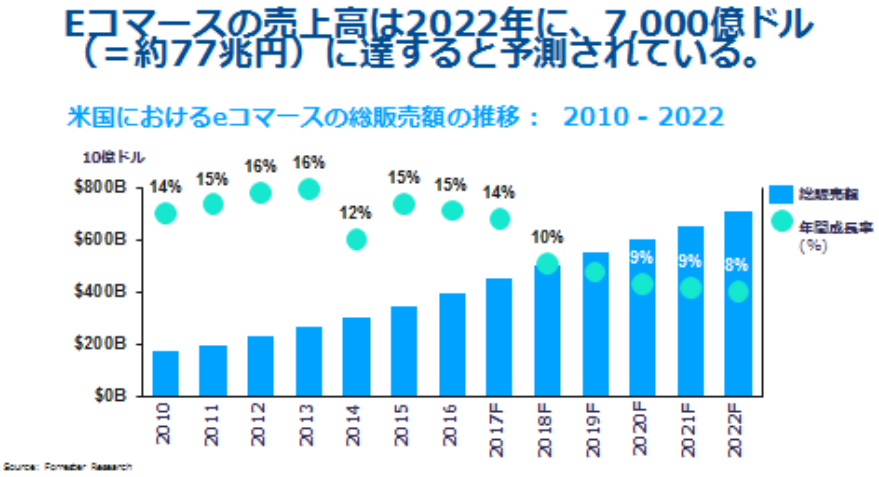
先ほど発表がありましたが、3 人目のクジーニさんは、Walmart が Jet.com を買ったときに来た人です。本日はご家族に不幸があったということでここに来ることができませんでしたが、ぜひとも参加したい、本当に申し訳ないということですので、電話回線でつながっています。スライドは皆さんで見ていただきます。ずいぶん距離が離れていますので、ディスカッションのときにはそんなに参加できないかもしれません。けれどもプレゼンテーションは電話回線を使ってしていただきたいと思います。Walmart の米国 e コマース、グロサリー部門のバイスプレジデントを務めておられます。クジーニさん、どうぞ。

Ms. Carmela Cugini（カーメラ・クジーニ氏）
Vice President of Grocery, US eCommerce, Walmart Inc.

クジーニ：ありがとうございます。今回は会場に行くことができなくて個人的にとても残念に思っておりますが、次の機会にお目にかかれればと思います。

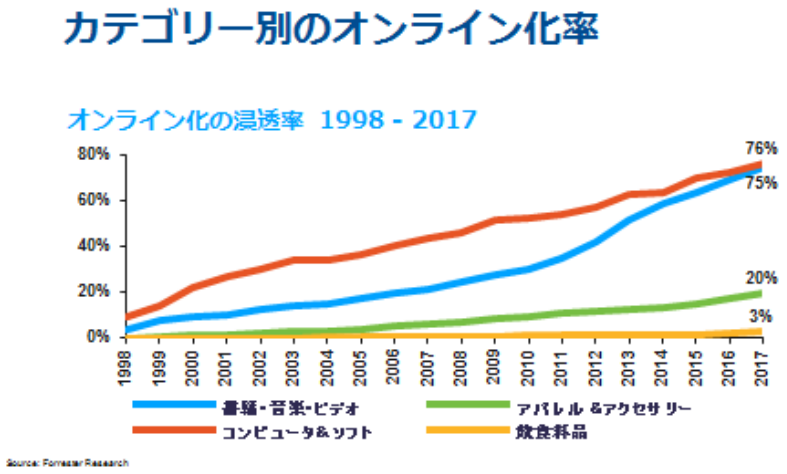
今日お話しする内容ですが、現在の e コマースのトレンド、そしてコンシューマーにどういう影響があるのか、そして Walmart US が e コマースにどのように参画していこうと考えているかということです。

e コマースの売り上げの推移を見ていきますと、2020 年には 7,000 億ドルの市場になるということです。しかし、一歩下がって成長がどこからきているのかを考える必要があります。



図：e コマースの売上推移予測

さまざまなカテゴリーで見てみると、e コマースの成長率は異なっています。例えばコンピューター、ソフトウエア、書籍などを見ますと、こういったカテゴリーは非常に成長しています。売り上げのおおよそ 75％はネット上の購買となっています。

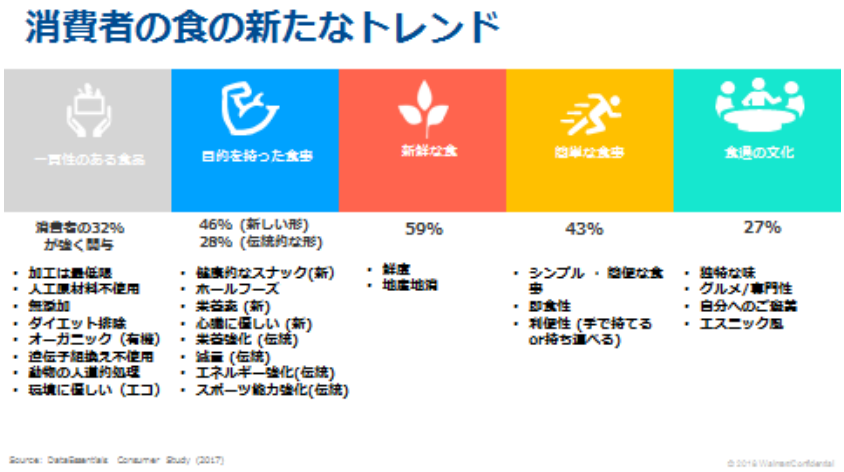


図：カテゴリー別のオンライン化率

これがカテゴリー別のオンライン化の状況ですが、一番下の黄色い線を見ますと、飲食料品は今でもまだ 3%にしかなっていませんので、一番未発達なカテゴリーだと言えます。ただ逆に言えば､これからの成長が見込めるということになります｡アメリカにおいて 9,000 億ドルの市場の中で、200 億ドル程度しかオンラインで買われてないということですから、この 5 年間で 1,000 億ドルぐらいにはなることが見込めます。

e コマースで本当に食料品を売れるのかと疑問に思う方もいるかもしれません。しかし、この 5 年間で非常に大きな成長が見込めるということは確実です。小売業、そしてサプライヤーとして、正しいポジションをとれば必ず成功することができるはずです。

ではどうやってこれにアプローチするべきでしょうか。まず重要なのは、消費者がどのようにこの状況を見ているかということです。サンソロさんからも少しお話がありましたけれども、大きなシフトが起こっています。5 つのメガトレンド、そして 24 のサブトレンドが、消費者にとって非常に意義があると考えています。



図：食品消費のトレンド

まず食品に「一貫性がある」かどうかということです。例えば遺伝子組み換えでない、そして加工をあまりしてない、グルテンフリーであるといったものです。

2 つ目は、「目的を持った食事」というものです。これは食事に何かプラスアルファするということです。例えば健康的なものであったり、栄養素であったりといった点で、強化されたものを人々は重要だと考えています。

そして 3 つ目は「新鮮な食」であるということ、そして「地元の食べ物」であるということです。これは非常にたくさんの人が重要性を見いだしている部分でもあります。そしてその中でもベストなものが勝ち残っていきます。新鮮でローカルなものを出しているお店がうまくいくということが分かっているわけで、小売業にとっては非常に重要です。

それから 4 つ目は「簡単な食事」ということです。つまり、皆さん非常に忙しいですからゆっくりと座ってご飯を食べる時間がありません。食べやすいように工夫されたパッケージや、食事に対するスナックの位置付けなども非常に重要になっています。Blue Apron とか、Sun Basket とか、こういったもっと簡単な食事の提供がこれから伸びていくはずです。

そして最後に「フーディーと呼ばれる食通の文化」です。消費者は、本当においしいものを食べたい、新しいエスニック料理を食べてみたい、ぜいたくな食事をしたいと考えています。非常に健康でありたいと思っている一方で、ちょっとぜいたくに、自分を甘やかしてドーナツを食べたいというような、ある意味では矛盾した状況になっています。実際、ドーナツ屋さんが増えているそうです。

このようなトレンドが現れていますが、デジタルの世界で最も重要なのは、「コンテンツがしっかりとオンラインに対応しているか」ということです。消費者はオンラインでそういうものを見に行くからです。例えば栄養素など、食べ物に関する情報がしっかりとデジタル化されていることが非常に重要です。

人々はなぜオンラインを選ぶのか。これについて、2,500 人にインタビュー調査を行いまして、オンラインで食べ物を買うかどうかを聞きました。その際に彼らがそれまで使ったことのある小売業についても尋ねました。49 の要素がありましたが、ここに挙げたのは最も重要な 16 個です。時間が節約できるとか、簡単であるということがリストアップされています。

ここで分かるのは、消費者の半分が、もしも小売が簡便さや時間の節約を提供してくれるのであれば、そのお店を使い続けるということです。やはり時間の節約が消費者への訴求ポイントになるわけです。それから品揃えの充実は、新規顧客を得るためだけではなく、既存顧客の維持にも非常に重要です。品揃えがなければ買い物する理由がないということです。

そして 3 つ目ですが、価格です。価格が最も重要というわけではありませんが、価格の違いは店を変える理由になり得ます。何でも透明性が高まっていますから、バリューがよく見えるようになってきています。迅速な無料配送も非常に重要になっています。

以上を踏まえれば、どこにポジショニングをするかということが私たちのような会社に

とっては非常に重要になってきています。特に製品のロードマップ、そして技術をどう使っていくかを考える上でも重要です。

そして次に、我々の戦略をこれに従ってどう変えていくかということですが、Walmart においては 3 つのプラットフォームを活用しています。1 つ目のプラットフォームが Walmart のオンラインピックアップ、次に Walmart.com、そして Jet.com です。

図：3 つのプラットフォーム

最初に 2 大看板についてお話ししましょう。Walmart の掲げるバリューは 2 つありますが、まず、EDLP、エブリデイ・ロー・プライスというものがあります。これは基盤ですので変わることはありません。

Walmart のオンラインは 2 つの方式を取っています。まずオンラインのピックアップです。4,700 以上の店舗のうち、1,400 店舗でグロサリー・ピックアップ・サービスを行っています。アプリで発注して、車でお店に近づくと、車まで買い物したものを持ってきてくれるというサービスです。目下拡大中の施策です。

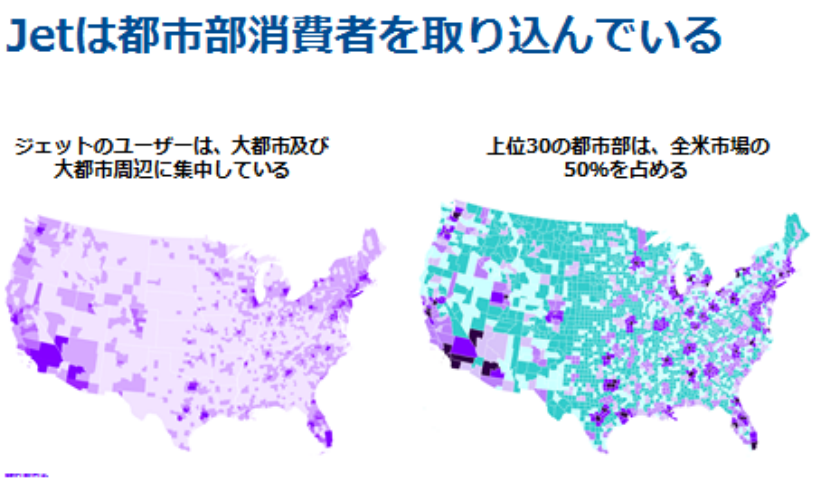
そして次に Walmart.com があります。これはまた別なアプリで、まだ一部の店舗に限定されますが、エクステンデッド・シェルフというものを行っております。近くのお店の棚で見つからないが欲しいという商品があった場合、またはそこまで行きたくない場合には、Walmart.com でオンライン発注すると宅配してもらえるというものです。

そして最後にくるのが Jet.com です。2 年ほど前にペプシコとも協力して私が始めたものです。もともとの目的はやはり都市部の顧客を獲得したかったためですが、この次のスライドで、この 2 つの考え方がどういうふうに混ざり合ってプラットフォームを築いているかについてお話ししたいと思います。

まずオムニチャネルを実現するということです。全国人口の 90％が家から 10 マイル以内に Walmart の店舗があり、しっかりしたサプライチェーンを築いていますが、店舗がないところもあります。例えばニューヨーク。そこに Jet.com が入ってくるわけです。

Jet.com のユーザーは大都市とその周辺に集中しています。我々が特に注目している市場は、やはり大都市、ニューヨークのようなところです。現在、ショッピング体験を再設計して、もっと厳選されたよりよい体験をニューヨークの消費者に提供しようとしています。

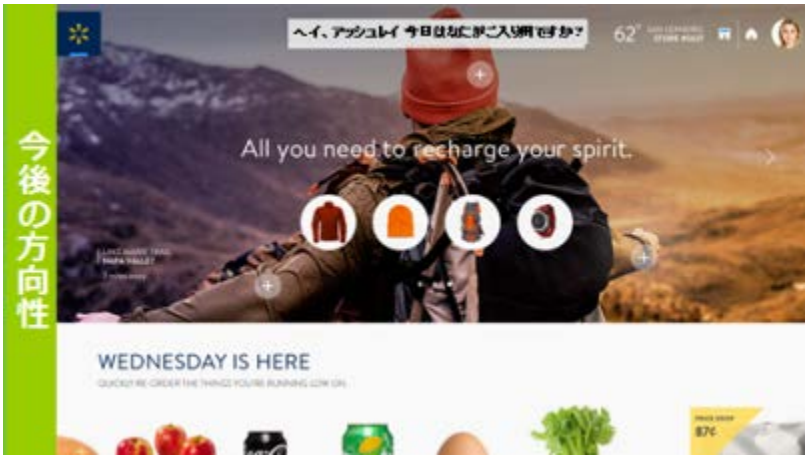
このように、2 つの戦略をまとめることによって、私たちは強い競争優位性を保ち、非常にいいポジションにつけています。実際、最大の小売チェーンでもあります。一方で、e コマースは非常に競争の激しい市場であることを理解しているので、マーケットプレイス・ビジネスでサードパーティと協力しなければいけないということも理解しています。



図：地域別市場シェアと Jet.com のユーザー分布

変化を続ける市場の中で生き残るために 1 つ必要なのは、私たちのイメージを変えていくということです。私たちのサイトに行っていただきますと、1 カ月前であればこういったものが見えたはずです。非常にクリーンでシンプル、そして分かりやすいものでした。

しかしながらこのミレニアルのお客様に対しては、もっとイメージを洗練しなければならないことに気が付きました。今日であればこういうサイトになっています。大きな劇的な変化をかけました。さらにクリーンですっきり、現代的なデジタル体験ができるようになっています。



図：今後の Web サイトデザインの方向性

写真もやはり人間らしさ、親しみやすさを重視して、実際の生活に沿ったものを用意しています。そしてもっとローカルにカスタマイズされていく。右上を見ていただきますと個人の顔が表示されていますね。顧客をよく知って、何が重要なのかということまで分かりたいと考えています。

また、家のインテリアからファッションまで、買い物体験をしてほしいと考えています。ブランドのよさをよりよく伝えるための広告といったことにも取り組んでいます。

そういう意味で、我々は常にイノベーションを行っています。サプライヤーとともにこれを行っているわけですが、そのために何をしているかといえば、それは非常にシンプルなものです。まず品ぞろえを持っていること。コンテンツを持っていること。配送をしっかりとすること。そして広告の戦略をしっかりとすること。この 4 つを行い、そして内部でしっかりと KPI を管理して私たちの基本に常に立ち返ろうとしています。

Walmart と Jet.com では、やはりサプライヤーとのパーソナルな関係の構築を非常に重視しています。それぞれのカテゴリーにスペシャリストチームがおり、すべてのプラットフォームにおいて小売が何を提供できるかということについて一つ一つ話をすることができるわけです。そういう意味でのパーソナルな関係です。そういったものの上で、ベストなパートナーになりたいと考えています。それはコミュニケーションに基づくものであり、透明性の高い対話によるものであり、そして両方にとってウィン・ウィンの関係となる、そんなシナリオを築いていきたいと考えています。それを正しく行えば、お互いに生き残ることができる、勝つことができるはずです。

井阪 隆一 氏
株式会社セブン＆アイ・ホールディングス　代表取締役社長

井阪：まずこの場をお借りしまして、私にとっても大変勉強になるこのような素晴らしい機会を与えていただきましたキッコーマンの皆様に厚く御礼申し上げたいと思います。

午前中のセッションでも、隣にいらっしゃいます内田先生、それからラル先生の講義を聴かせていただきまして大変刺激を受けております。今日このような席で、日米 6 社の流通の皆さんとの意見交換がさらに私の勉強の理解を深めていただけるということで大変うれしく思っております。よろしくお願いいたします。

まずセブン&アイという会社のオーバービューです。食品スーパー、それからコンビニエンスストア、百貨店、銀行、それからレストランといった事業も展開しております。日本の売り上げで、加盟店の売り上げを入れて 11 兆 482 億円、日米を中心に 3 万 1,000 店を展開しておりまして、1 日当たり 3,600 万人のお客様にご利用いただいている会社です。

図：グループ概要

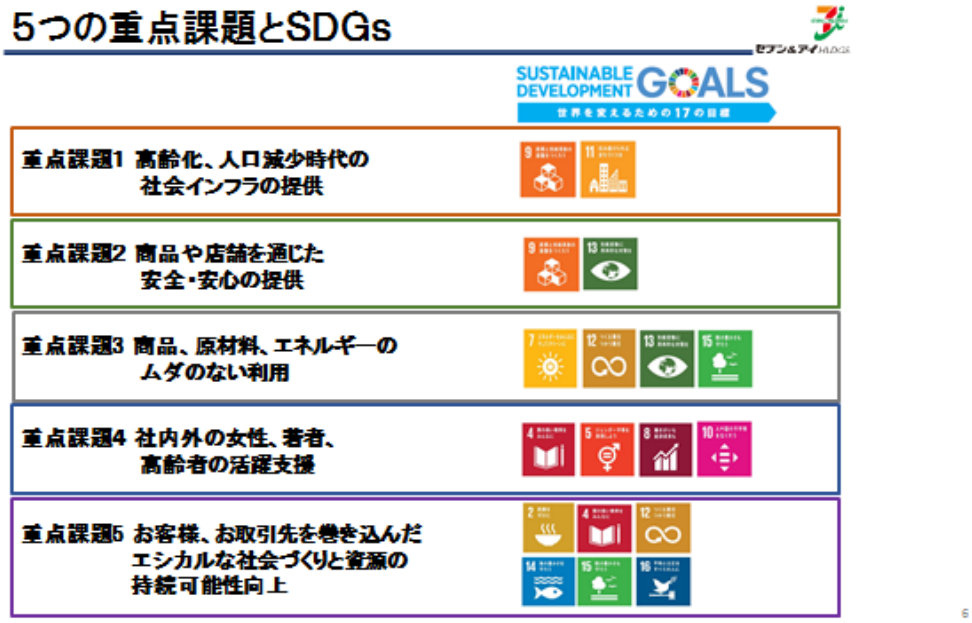
それ以外に、世界 16 の国と地域にライセンシング、商標と経営ノウハウの提供をしながらセブン-イレブンのお店を展開してもらっていまして、約 3 万 5,000 店がそれぞれの国でビジネスを展開しています。

こういうコングロマリットですので、私どもがやっぱり大事にしていかないといけない

軸とは何かということをつくづく考えます。ひとつ我々の目指すべき方向として、今考えておりますのは、社会課題の解決、社会価値と企業価値の共存、両立というものです。

今日ご登壇いただいている川野会長から、イトーヨーカドーもヤオコーも 1 号店のオープンが昭和 33 年、34 年で同じであると先ほど昼食のときに伺いました。当時の日本を振り返ると、大変物不足で豊かさを享受できていない家庭が多かったのです。そういう中で、少しでも豊かな生活を送ってもらいたいという社会課題に対する解決という志と、やっぱり事業を成功させるという 2 つの目標を両立させた事業展開を、今日ここにいらっしゃる多くのファーストジェネレーション、あるいはセカンドジェネレーションのスーパーマーケットのチェーンの皆様も挑戦されてきたものだと思います。私どもも、今、日本は非常に課題が多い国であればこそ、その当時と同じように企業の活動と社会価値創造を両立させる方向感でやっていきたいと考えております。

とはいえ、やみくもに取り組んでも我々の事業とまったく関係ない領域では達成することができないと思います。そこでまず我々の事業と関連性の高い課題として 33 項目を抽出して、ステークホルダーの皆さんやインタビュー、アンケート、実際のミーティング等を通じて、さらに絞り込んだのがこの 5 つの課題です。



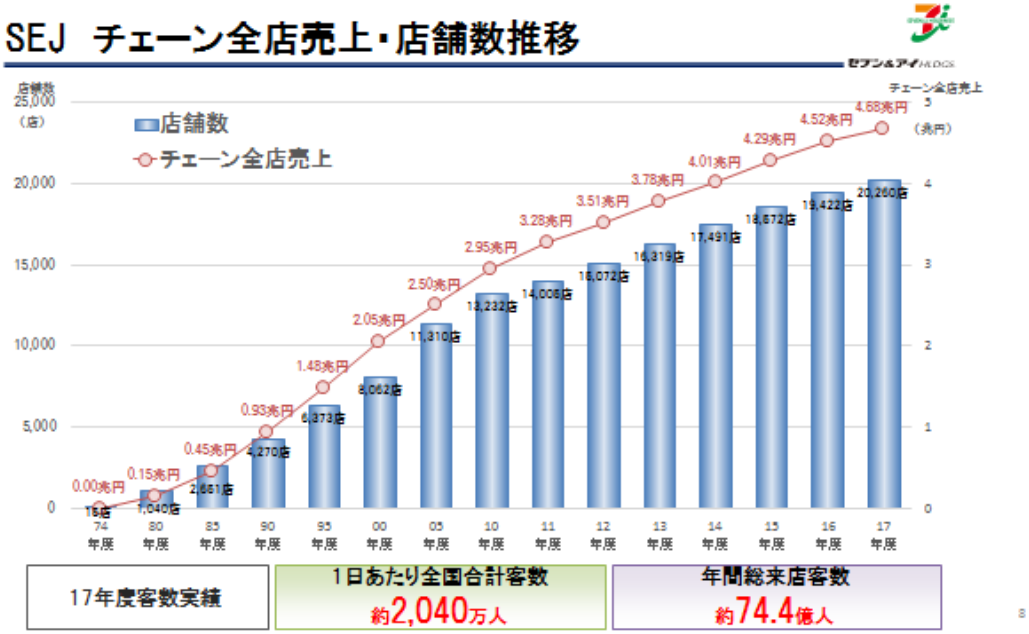
図：社会価値創造における 5 つの重点課題

重点課題の 1 としては、高齢化、人口減少時代の社会インフラ提供があります。我々のお店が 1 つのインフラとなって、高齢化社会、人口減少時代の課題解決に取り組んでいきたいということです。重点課題 2 として、私どもが販売している商品、あるいは店舗を通じた安全・安心の提供をしたいということです。重点課題 3 は、商品、原材料、エネルギ

ーのムダのない利用です。リサイクルも含めて外部不経済の問題も含めて、ここをしっかりトレードオフできるような形にしてまいります。重点課題 4 として、社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援をしていきたい。重点課題 5 として、お客様、取引先を巻き込んだエシカルな社会づくり、資源の持続性を高めていきたいということです。

これを国連が 2015 年に定めた「持続可能な開発目標（SDGs）」の 17 の目標の中に照らしますと、13 の目標、ゴールは共有できますので、これから我々グループが新しく開発する商品やサービス、そして店舗の在り方は、これに沿って考えていこうと、今打ち合わせをさせていただいています。

事業領域がたくさんありますので、本日はセブン-イレブン・ジャパン、日本におけるコンビニエンス事業における経営戦略について報告させていただきたいと思っております。こちらは棒グラフで店舗数の推移を示しております。折れ線グラフで売り上げの推移を示しております。おかげさまで昨年度 2 万店を超えることができました。売り上げも約 4 兆 7,000 億円という状況です。



図：SEJ 売上・店舗数推移

内田先生の今日のレクチャーの中にもございましたが、こうやって成長させていただいた背景には、いろいろな構造変化が起きる中でそれぞれの変化に対していろいろな手を打ってきた、対応してきたことがあると思っております。

例えば 65 歳以上の人口ですが、セブン-イレブン・ジャパンが開業したのが 1974 年です。そのときの 65 歳以上の比率は 8%前後。それが 2017 年には 27.7%、それから先生が今日おっしゃっていました単身世帯、1 人世帯の比率、1980 年ですが、全世帯の 3 分の 1 でした。

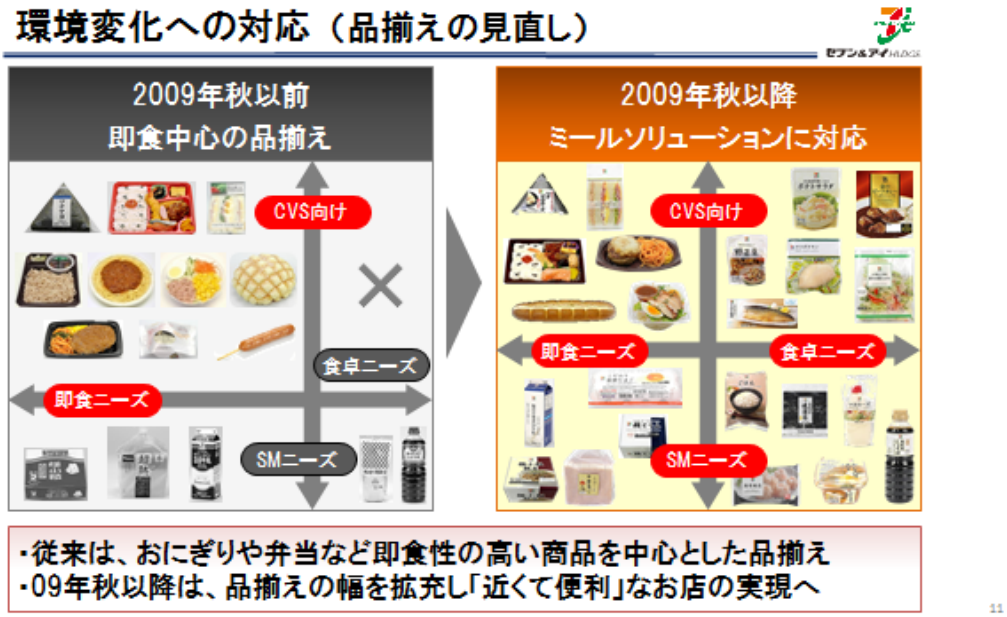
それがもはや 3 分の 2 に迫ろうとしている状況です。

働く女性の比率が上昇しています。開業当時は約半数が専業主婦でしたが、今は 7 割の女性が働いていらっしゃる。また、小売店舗も減っています。これは小売店舗だけではなくて、ガソリンスタンドとかあらゆる生活の拠点が減少しているわけですが、1980 年代初頭には 172 万軒あったお店の数が、今は 100 万軒を切っている状況です。

そういう構造変化の中で、私どもが提供してきた商品、サービスは、時代に合わせて変わってきています。セブンプレミアムは 2008 年から発売しております。これはヨークベニマルの大高会長の音頭取りで始まったグループ共通の PB です。ほとんどが個食対応しているという意味においては、世帯人数の減少に合わせた商品開発だったと思います。

それからセブン・ミールサービス。これはミールキットのお話がラル先生のご講演の中にもありましたが、セブン・ミールサービスによってミールキットを中心とした配食サービスも始めております。

セブン-イレブン・ジャパンとしても、2009 年以前の若者男性中心の品揃え、すぐ食べられるお弁当とかおにぎり、サンドイッチから、2009 年以降は食卓応援カテゴリー、ミールソリューション中心のカテゴリーに変えて対応してまいりました。結果として、昨年の 9 月まで 62 カ月、惜しくも 62 カ月で夢途絶えましたが、連続既存店前年クリアという記録をつくらせていただきました。



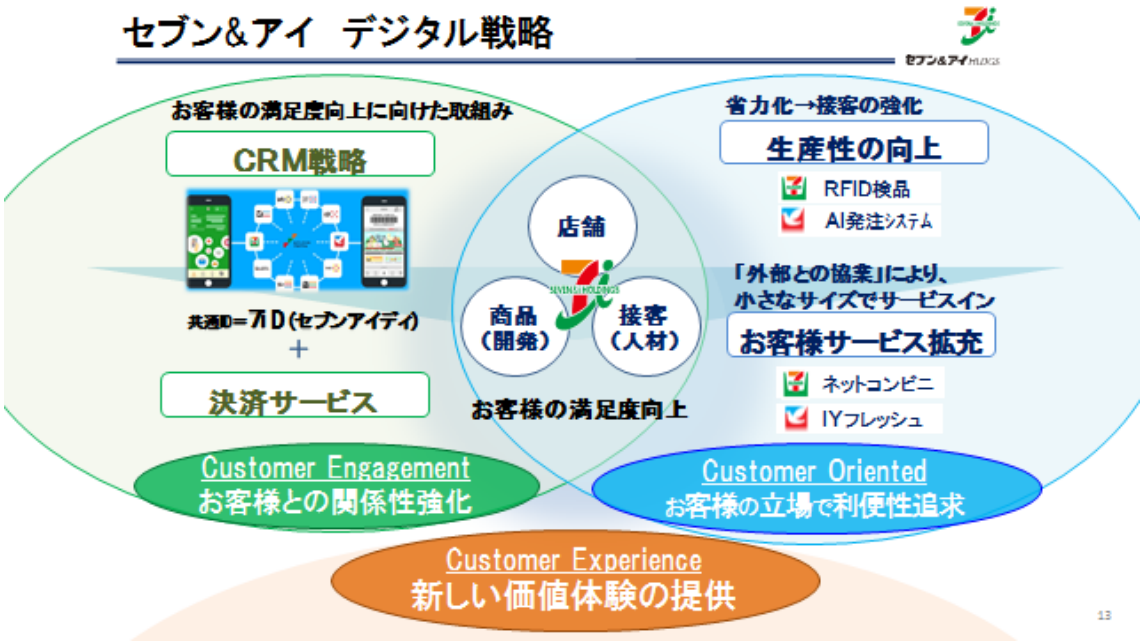
図：品揃えの見直し

そして今、今まで以上に大きな構造変化が起きております。デジタル革命です。また決済手段の多様化というのも、キャッシュレスの部分で我々にとってかなりインパクトがあ

ります。小売業間の競争環境も変わってまいりました。我々もそれに対してデジタル面で対応していきたいと思っております。

ただし e コマースなどに特化するのではなくて、私どものお店を毎日ご利用いただいている 2,300 万人のお客様、2 万 2,000 店のリアルの店舗を生かしたデジタル戦略を展開したいと思っております。

それを表したのがこのスライドです。まず左側、お客様との関係性を強化したい、エンゲージメントを強化したいということでアプリをリリースいたしました。右側、上の方は生産性の向上。エフィシェンシーをどう高めるかということをこの労働力不足の中でやっていきたいと考えたものです。それからその同じ枠の中にありますが、デジタルを使ったお客様へのサービスの拡充をしていきたい。ネットコンビニ、IY フレッシュ等がございますが、これらはデジタルを活用してお客様の利便性を高めていきたいということです。



図：デジタル戦略

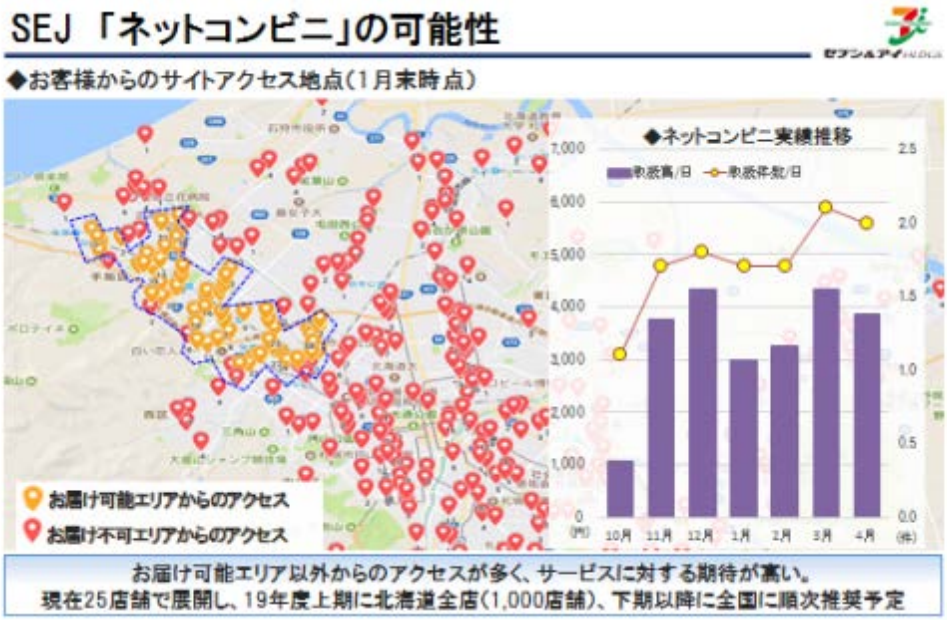
今年の 6 月 1 日から、まだ 5 日ですがセブン-イレブンとイトーヨーカドーでアプリを立ち上げました。共通の ID でご登録をいただいております。

先ほどのサンソロさんのお話ですと 2 億個のアプリがある中で、非常に競争は厳しいと思っていますが、5 日間でセブン-イレブンで 150 万ダウンロード、イトーヨーカドーで 11 万ダウンロードをいただいております。共通 ID ですので、どこのお店でどういうお客様がどういうお買い物をしているかという、お客様のことをよく勉強させていただいて、商品寄りではなくてお客様寄りのアプローチをこれからしていきたいと思っています。今年の秋にはそごう・西武、そして来春には赤ちゃん本舗、ロフト、専門店群にも広げていきた

いと思っています。来春には同じ画面から決済ができるようなシステムも進めていきたいと思っています。

最後にちょっとだけお時間をいただいて、お客様に対するデジタルを使った新しいサービスについて 1 点だけご紹介をさせていただきます。去年の 10 月から北海道 15 店舗ですが、個店の品揃えをスマホに表示して、お客様がスマホで注文して、最短で 2 時間でお届けするという新しいトライアルを始めております。

15 店舗ですからここに地図で示しています点線の枠内のオレンジのドットのエリアしかお届けできませんが、実はそのお届けできないエリア、赤のドットのエリアから、スマホを通じてたくさんのお客様からのご注文、お問い合わせが入っております。これはすなわち潜在需要だと考えております。いろいろな PDCA を回しながら、毎週、毎日アジャストをしながらトライアルを続けて、日々若干ですが売り上げが伸びてきている状況です。



図：ネットコンビニへの挑戦

IT の進化というのはリアルの店舗を展開する我々にとっても非常に大きなチャンスを与えてくれていると思います。ミニマム・バイアブル・プロダクト（Minimum Viable Product）、MVP アプローチを、アメリカのセブン-イレブンに教わりましたが、これは自分たちが提供しているサービスを実現可能な小さいエリアでスタートさせて、それを検証しながら PDCA を高速で回して磨いていくという考え方だそうです。

お客様の声を聞いてサービス内容を改善し、お客様の購買行動を確認し、回し続けると。こんなやり方を外部のパートナーさんとご一緒にやっていくことがスピードを稼ぐことになるのではないかと思っています。

私どもとしては、創業以来普遍の理念、名誉会長の伊藤が築いてきた「信頼と誠実」、そして果敢に挑んでいく「変化への対応と基本の徹底」。この 2 つは絶対変えません。ただイノベーションは積極的に取り入れて、外部との連携も積極的に図っていく中で、この IT の進化に対応していきたいと考えております。

Mr. Jerry Golub（ジェリー・ゴラブ氏）
Vice Chairman, The Golub Corporation

ゴラブ：キッコーマン株式会社に対して感謝したいと思います。ここで我々のビジネスの概要、また業界の方向性について討議できることをうれしく思います。

最初に私たちの会社の歴史、会社の戦略について少しお話しします。Golub Corporation は私の祖父と大叔父が 1939 年に創業しました。最初の店舗はニューヨーク州のトロイの近郊、セルフサービスのグロサリーストアをアップステートニューヨークで初めて開店しました。これは業界のパイオニア的な存在でした。ニューヨークの土地で徐々に始まってきた業態です。ロードマップはありませんでした。自分たちでその先の道筋を描かなければいけませんでした。

開店したときはニューヨーク州のトロイ郊外でしたが、それからスケネクタディというところに第 2 店舗を開店しました。セントラルパークの近くでしたので、Central Market という名前にしました。セントラルマーケットのロゴは 30 年代から継続して使っています。

60 年代に 2 代目に代わりました。会社の名前も変えました。ベンとビルとそれぞれの息子、私の父ルイスと、現在の会長ニールです。いとこ同士が 2 代目として 70 年代から 2000 年まで大きな成長をもたらしました。

その後アメリカは大きな景気後退を迎えました。15％の失業率に達し、非常に大きな所得の問題が起こりました。そこで 1973 年に我々の店をディスカウントフォーマットに変えようと決めました。それが Price Chopper です。今日まで継続したブランドとなっています。この業態はその後 1976 年から 2000 年に大きな成長を遂げています。

それから、私と弟のデイビッド、そしていとこのモナがこの 3 代目です。80 年代からフルタイムで仕事を始めまして、それぞれ自分たちで 90 年代に責任を持つようになりました。そして最近会社からリタイアしつつあります。

チェーンは 80～90 年代に進化し、生鮮部門に重点を置いた店舗づくりをしました。当時すべてのリージョナルのスーパーが生鮮に着目しておりました。そこで Price Chopper も、ただ単に価格、ディスカウントだけの店とは違うような進化をしてきたわけです。そして、2012 年、2013 年になると、新しいブランドを考えなければいけないと思ったわけです。Price Chopper という名前自体は今の会社の状況を反映してない、あまりにも狭義的であると考えたわけです。そこで Market32 に変えようと決定しました。その戦略については後でご説明したいと思います。

私のキャリア、経歴をお話しします。皆さんもそうだと思いますが、はじめは袋詰め係で、カートの回収をしたりもしました。1973 年のことです。まだ高校生でした。それから

1982 年にフルタイムとして入社しました。そこで会社中のいろいろな機能で仕事をすることができました。そして 2009 年に代表取締役に就任、2012 年に社長、そして 2016 年には副会長になっております。

では我が社の今日についてお話ししたいと思います。現在、店舗は 134 店、北東部ニューヨーク、ペンシルベニア、バーモント、ニューハンプシャー、コネチカット、マサチューセッツを含む 6 州で事業展開をしています。なお、ニューヨーク市、ボストン市にはありませんが、大きな近郊の都市に集中しております。3 日前に第 21 号店を開店しておりますので、マーケット 32 は 21 店舗あり、現在の年間売り上げは 35 億ドルとなっております。

そして我々は従業員をチームメイトと呼んでおりますが、43%の株式をチームメイトが持っており、第 2 世代の人間が考えた、従業員持ち株制度を実行しています。

次に我々の存在目的についてですが、やはり会社の存在目的は何であるかということを理解することは重要だと思っております。我々は人々の生活にどのような影響を及ぼしているかということです。キッコーマンのウェブサイトで、茂木名誉会長が食文化の国際交流についておっしゃっていますが、これはとても重要な点だと思います。私たちはカスタマーに対して、またチームメイトに対して、我々の存在目的をいつも伝えるようにしております。

先ほど言いましたように 2014 年にブランドを変えました。やはり我々のアイデンティティを変えるべきであると考えたわけです。ビジネスの将来性も考え、ベビーブーマーだけではない、しかしながらベビーブーマー世代のロイヤルティも維持したいということを考えたデザインコンセプトをつくりました。またここ 30 年間の焦点でもあります生鮮というものを重点に置きました。これをベースとして、買い物のしやすさと買い物の楽しさにも重きを置いています。

これが Market 32 の外観です。“BY PRICE CHOPPER” と下に書いておりますが、Price Chopper のブランドは現在でも価値がありますので併記しております。

図：Marlet32 外観

これは店内です。入り口から見たものですけれども、非常に明るいオープンな店内になっています。より現代的な見た目と雰囲気でパーソナリティを出そうとしています。

図：Marlet32 店内

また店内ではいろいろなモニュメントを使っています。これはチーズモニュメントと言っている部分です。新鮮なチーズを置いているコーナーで、顧客の買い物体験において重

要な面だと考えています。左のところにもっとチーズがあります。

水産売場は我々にとっては競争優位になっている売場でもありますので、これについてはこれからも拡大を続けていきます。この下に自分たちで買えるセルフサービスのセクションもあります。そしてこれが精肉売場です。これもセルフサービスの部分を設けています。

図：畜産売場とシェフテーブル

右の方、水産と精肉の間にはシェフテーブルがあります。ここで調理デモをして調理器具などを売っています。我々が店舗の中央の方に設けているイノベーションで、今これを広げていこうと考えています。

すべてのカテゴリーですばらしくなることは難しいですが、1 つのカテゴリーを選んで、そして我々の顧客の体験で重要だと思うところを強調していきたいと考えています。ここは酢とオイルのカテゴリーです。左側は従来の雑貨もしくはグロサリーの棚になっておりますが、このように中央は異なる陳列をしています。

Market32 ではヘルスケアをとても重要視しています。ここにはかなり力を入れています。メインの買い物体験のところから離れたところにこういったドラッグ物を置いていて、自分たちのプライバシーを守りながら健康食品などが買えるようにしています。

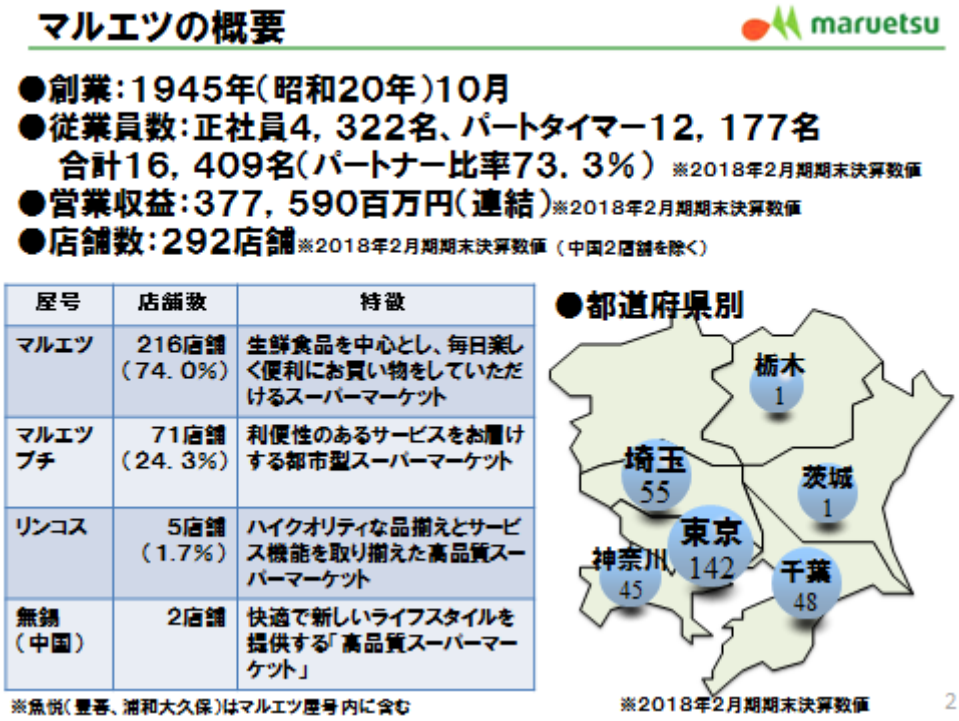
上田 真 氏
株式会社マルエツ　代表取締役社長　兼
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社　代表取締役会長

上田：本日は日米食品流通シンポジウムにお招きいただきまして、まずは御礼申し上げたいと思います。

先ほど井阪様からグローバルなお話がございましたが、私からは極めてローカルなお話をさせていただくことをまず事前にお断りさせていただきます。

また、マルエツにつきましては、2015 年にユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスという、経営統合による持株会社ができております。茨城を中心とした、カスミ、そしてイオン系のマックスバリュ関東と、共に、事業 3 社で今取り組んでいる最中ですが、今日は時間の関係がございますので、事業会社マルエツでの取り組みに絞ってお話しさせていただきます。

スライドにございますように、マルエツにつきましては、SM という業態は変わりませんが、マルエツ、マルエツ プチ、そしてリンコスという 3 つの屋号から成り立っております。



マルエツの概要

maruetsu

●創業：1945年（昭和20年）10月
●従業員数：正社員4，322名、パートタイマー12，177名
合計16，409名（パートナー比率73．3％）※2018年2月期期末決算数値
●営業収益：377，590百万円（連結）※2018年2月期期末決算数値
●店舗数：292店舗※2018年2月期期末決算数値（中国2店舗を除く）

屋号	店舗数	特徴
マルエツ	216店舗（74．0％）	生鮮食品を中心とし、毎日楽しく便利にお買い物をしていただけるスーパーマーケット
マルエツ プチ	71店舗（24．3％）	利便性のあるサービスをお届けする都市型スーパーマーケット
リンコス	5店舗（1.7％）	ハイクオリティな品揃えとサービス機能を取り揃えた高品質スーパーマーケット
無錫（中国）	2店舗	快適で新しいライフスタイルを提供する「高品質スーパーマーケット」

※魚悦（豊春、浦和大久保）はマルエツ屋号内に含む

●都道府県別

※2018年2月期期末決算数値

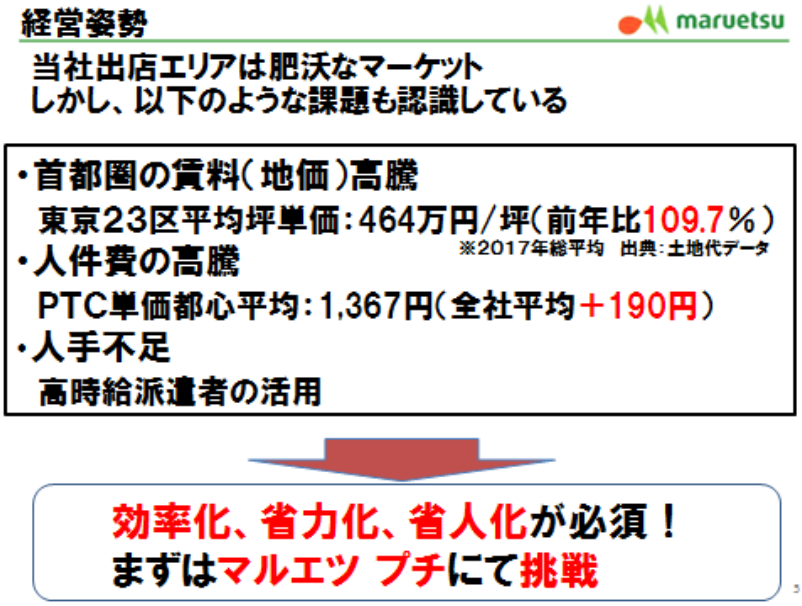
2

図：マルエツ概要

私どもは食品が中心であるということと、地域密着ということをキーワードとしながら経営をさせていただいております。

続いてのスライドは、私どものインフラを支えておりますセンターの例です。この中でマルエツの中でも特に 1 番目にありますセンターが小型店のいわゆるインフラを支えています、小型店専用の常温・低温センターを持っているというのが特徴だろうと思います。

図：存在意義



図：経営姿勢

それからここにありますように、東京が一番店舗の出店数が多いところです。日本全国の中でも極めて肥沃なマーケットで商売をさせていただいているわけですが、一方ではコストも日本で一番高いところでの商売ということになります。今23区の平均は坪当たり460万円です。

また人件費に関しましても、パート・アルバイトの人件費という部分につきましてはやはり都内は突出して高くて、現在私どもマルエツの都内のお店の平均で1,367円です。これは厳密に言いますと時間給だけではなくて、交通費等も含んでいるわけですが、1時間当たりのコストという意味では1,360円を超えており、これは全社平均に比べて200円弱の高騰ということになります。

この1,367円といいますのは、1分間に直しますと23円のコストです。つまり3秒で1円のコストが掛かりますから、2歩歩くと1円のコストが掛かる、こういう経営環境下となっています。だからこそ、いつまでも人手に頼るということが現実的には非常に厳しくなってきます。

そしてマルエツ プチは、社内ではタイプを5分割にしています。170坪程度の店から、40坪未満のCVSとほぼ同等程度のものもございます。

また結果としての売上高、これは年商規模ですが、マルエツ プチの中の最大で11億3,000万円、最小ですと2億円を下回るというばらつきが現実にあります。

マルエツ プチは、非常に坪当たりの家賃の高いところへの出店であり、なおかつCVSとの差別化が1つのキーワードになっています。逆に言いますと、CVSと同質化しないというのがマルエツ プチの最大の特徴です。そのためにはやはりスーパーマーケットとしての生鮮がきちんと品揃えされていること、それから、非常に狭い売場面積でSKU数を最大化していくことを考えており、先ほどの最小の37坪のお店でもおおよそ3,500SKUぐらい入っております。

図：マルエツ プチのMD

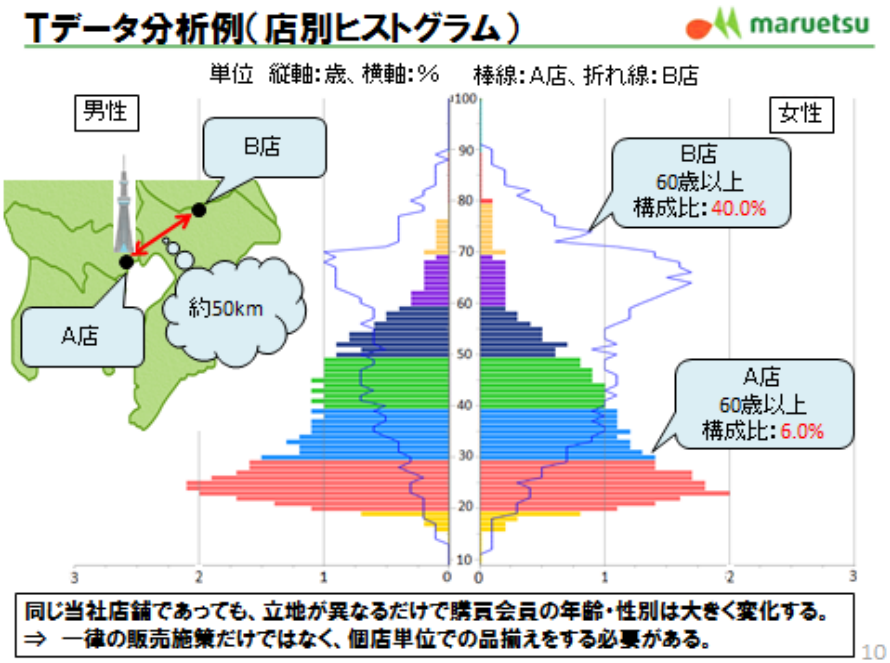
それだけに作業効率は悪いといえます。ただ、買い物の楽しさを、小さいといえどもスーパーマーケットとしての、リアル店舗としての買い物の楽しさを提供するというコンセプトです。

もう 1 つは、非常に狭い面積での商売ですのでなかなかバックルームは十分には取れませんが、その中でも惣菜の厨房だけは基本的に取るということを 1 つの歯止めとしております。これが CVS との違いを打ち出せるということで、インストアで作った出来たての弁当が常に出るような体制を整えております。

また、何回もチャレンジしましたが、CVS のサービスメニューの土俵では戦わないということを考えております。

マルエツ プチは約 70 店舗ございますが、これが 100 店舗になりますと一定のユニットとしてのコストメリットが十分出てきますので、こちらの方を早急につくり上げていきたいと思っております。

2 つ目に、これはマルエツ プチとは関係ありませんが、私どもは T カードを導入しており、いわゆる ID-POS を使っております。まだまだ十分活用し切れませんが、ここでさまざまなことが分かって、今およそ 1 カ月当たりのユニークユーザーが約 300 万人であることが分かっています。この 300 万人をどう捉えるかというのが、我々にとって非常に大きな伸びしろであると考えています。



図：店舗別の客層分析

日本全体、またあるいは首都圏全体で確実に高齢化が進んでいますが、実は A 店だけを捉えますと、60 歳以上の方の来店構成比は 6％です。一方、B 店は 70 代が中心層になっておりまして、40％以上の方が 60 歳以上となっています。大きなマクロ的流れは確実に高齢化、そして 1 世帯当たりの人数の縮小が進んでいるわけですが、同じスーパーマーケットでありながら、店によると違う切り口が十分にあり得るということが分かります。

中心として展開させていただいております首都圏という非常に肥沃なマーケットは、日本で一番コストの高いところとは申し上げましたが、地方のスーパーマーケットを経営されている皆様方から比べますと非常に恵まれた環境での商売ですので、最大限この中で私どもの商売をさらに進化させていきたいと考えております。

Mr. Richard H. Niemann Jr.（リチャード・ニーマン・ジュニア氏）
President & CEO, Niemann Foods, Inc.

最初にキッコーマンに対して感謝したいと思いますし、今日伺えて大変に光栄です。

私どものビジネスは 100 年の歴史を超え、7 つのコンセプトに基づいて 100 店を展開しております。そこでビデオを 100 周年のために作りましたので、どのように事業を展開してきたかをまずご覧いただきたいと思います。

＜ビデオ＞

アード・ニーマン・シニアとスティーブ・ニーマンが、1917 年に最初の食料品店をイリノイ州クインシーに開きました。それと同時に 2 人はニーマンブラザーズという卸売事業も開業しました。1930 年までの間に、この 1 軒の小さな店が 10 店舗にまで成長しました。

10 年後、Niemann Foods はクインシーで、初めてフルサービスのスーパーマーケットを開きました。フードセンターという名で、周辺地域に近代的な買い物のスタイルを根付かせる先駆けとなりました。クインシーの人たちは、このスーパーマーケットを喜んで受け入れ、歓迎してくれました。

Niemann Foods は小規模店舗と卸売事業を徐々にたたみ、買い物の未来を新しい市場に向けて拡大していきます。80 年代に入ると 12 店舗のスーパーマーケットで 3,000 万ドル近くの売り上げを得ていました。

初の倉庫型小売業態も、このころに導入されます。90 年代までに、この倉庫型店舗は、カウンティーマーケットへと進化し、生鮮食料とサービスをさらに充実させながらも、顧客に価値を感じてもらえる価格設定を維持しました。店舗数は 2 倍に、そして売上高は 5 倍に伸びました。その勢いに乗って 2003 年までに、最新世代のカウンティーマーケットを開発することができました。

そして、Niemann Foods はかつてないペースで新店舗を開店してきました。従業員の人々が店舗のオーナーになったこともあり、その勢いは止まりません。100 年以上前に 1 軒の小さな店舗から始まった会社が、今では 100 店舗以上を展開するまでに成長し、Niemann Foods の成長はこれからも続きます。

<Niemann Foods の企業概要＞

従業員数約 5,000 人

持株従業員数：2,000 人―40 年にわたる利益分配

売上高目標：10 億ドル

図：店舗展開

ゴラブさんと同じように、私も 3 代目です。このビデオにもありましたように 4 代目がおりまして、3 人の息子たちが今ビジネスに入っております。
当社は、従業員持株制度の会社ですのでオーナーシップを共有しております。また、牧場も持っておりまして、18 年ほど前から経営しております。それを私どもの今日のビジネスにも反映しております。

いくつかのコンセプトをここでご説明したいと思います。1 つは Harvest Market、もう 1 つは Haymakers というものです。それぞれ一部、先ほどのビデオにもございましたが、このような新しいマーケット概念を次のビデオでご覧いただきたいと思います。

＜ビデオ＞

Niemann Foods は創業 100 年を超え、現在 4 代目に引き継がれています。迷うことなく新しいことに挑戦する社風が、新しいコンセプトストア、Harvest Market を生み出しました。

「Harvest Market は、単なるお店というより、使命を持っております。ほかの地域で私たちが行っている事業と大きく異なり、お客様と地域のつながりを取り戻すことを最大の目的としております」

ニーマン社長が 4 年にわたり、全国あるいは地域の生産者やメーカーと、関係性を築き上げてまいりました。

「プロデューサーは物を育てる人たち、メーカーはその価値を変える人たちです」

図：Harvest Market の外観

Harvest Market では、お客様に皆様が口にする食品に関する知識と直接的つながりを提供することに全力を注力してまいりました。そこではミルクを攪拌してバターを作り、店舗でデリミートを薫製し、そしてパンを手づくりし、フルサービスのファームハウス（農場）・レストランをしております。

「店内にはストーリーが溢れ、そこからお客様は生産者やメーカーに対する知識を得ます。ストーリーはそのままレストランに通じます」

図：ファームハウス（農場）・レストランの入口

店舗には合計 7 人のシェフがおり、クッキングスクールや、地元農家と知り合えるイベントが開催され、あらゆる売場で食品の冒険を楽しめます。

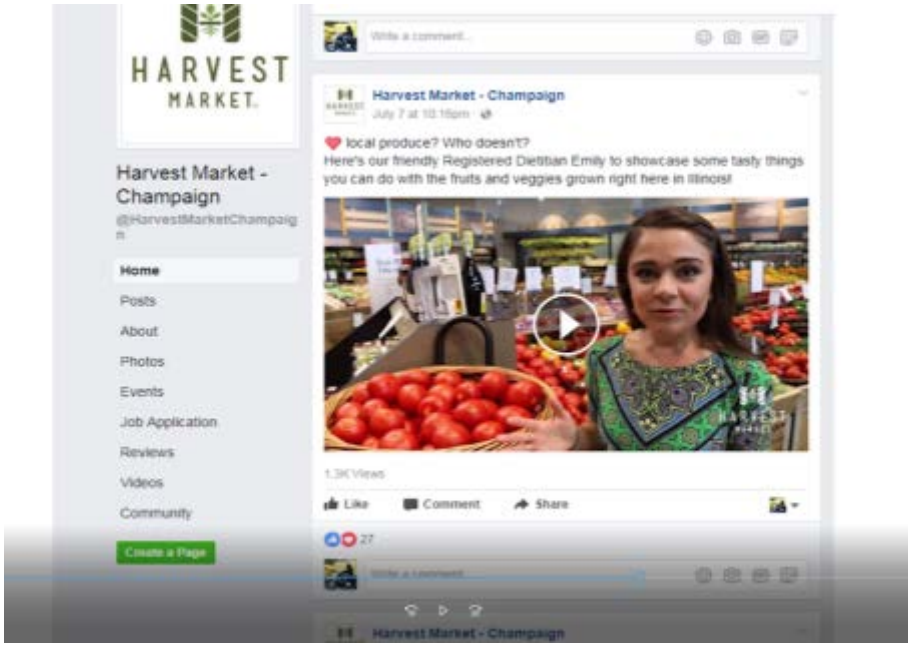
「この Harvest Market には、私たちのほかの店では見られないような珍しい変わった商品がたくさんそろっております。お客様はいろいろなものをチェックするためにこの店に足を運んでいただきます。そして楽しい時間を過ごします。皆さんに楽しんでいただいているということは私どもにとっても大きな満足です」

この新しいコンセプトの下、新しい考え方、新しい品揃えや販売方法にも取り組んでいます。

「従来にとらわれないやり方でプロトタイプを試すとき、30 年、40 年と行ってきたことに引っ張られないように常に奮闘する必要があります。Harvest Market は使命を持っております。私たちは店だとは思っておりません。チーム全体がそれを理解し、毎日そのことを肝に銘じる必要があると考えています」

ニーマンのチームはどの店舗でも店の特徴を維持する重要な鍵は、お客様とのエンゲージメントだと認識しております。

「すべてのお店で、たとえ田舎のお店であったとしても、コミュニティーは非常に重要です。コミュニティー意識の下に食品で楽しみを提供しなければなりません。私たちが長年提供してきた、ただ単なる食品倉庫としてのスーパーマーケット以上のものを提供する必要があります」



図：ホームページに掲載された栄養士による地元野菜のキャンペーン

Harvest Market では、マーケティング戦略を含むすべてが今までとは異なっております。ほぼすべてをソーシャルメディアに依存し、チームは顧客との関係性構築に熱心に取り組んでまいりました。顧客との関係を維持するには努力が必要です。また、誠実に取り組む必要があるとチームは認識しております。

「ソーシャルメディアでどうコミュニケーションするかを理解し、常にコミュニケーションを新鮮にし、常にプロモーションの押し売りにならないように注意しております。そして人々が興味を失わないように、コミュニケーションに参加してもらうようにしております」

そして Harvest Market の総合的なコンセプトは、食品の品質とカスタマーサービスに加え、人を引き付ける魅力が必要です。

「店舗に行ってみたいと思っていただき、そこで十分にお客様が楽しめ、そしてその楽しみをほかの人たちと共有したいと思うようにすることが大事です。それをここで実現する必要があります。Harvest Market は毎晩幕が開く劇場のようなもので、幕が開いたら、さあ、楽しみましょうという心構えが必要です」

この新しいコンセプトがこの先どのように展開をするのかを見極め、そのベストを他の店での実践にも生かしたいと考えております。

「食品小売業の未来を考えるとき、私たちの取り組みがすべて Harvest Market だけに反映されるとは思っておりません。ここで学んだ多くのことをほかのお店でも活用していきたいと思います。ここでもとても興味深い道のりを歩んでまいりました。この先も毎日成長し、変化を続けたいと思っております」

Harvest Market の概念は私どもにとって非常にユニークなものです。非常にクリエイティブな環境ですし、また何度か言及がありましたように、エンターテインメント、そして冒険、そして経験を大切にしています。

図：賑わうファームハウス（農場）・レストラン

最後に少し、新しいコンセプトストアで私どもが力を入れてまいりましたコンビニ、約 5 年をかけてつくり上げてきた Haymakers についてご紹介したいと思いますが、いくつかコメントをし、どのようなお店になっているのかお話ししたいと思います。

私どもはスライドにある 6 つのことを非常に重要だと考えて実践してまいりました。例えば、きれいなお手洗いというのも非常に大事です。

これが外からの外見です。

図：Haymakers の外観

フローズンヨーグルトがよく売れます。また伝統的なコンビニと同じように、座れる場所も持っております。このお店は新鮮な食を提供するものです。時代とともに、ガソリンが利益のもとではなく、量も売れなくなるでしょう。また、e コマースが盛んになるにつれてお店にいらしていただく回数も減っていくのではないかと思いますので、新鮮な食を提供することが必要です。

火曜日と金曜日にクックアウト、調理をするデモをやります。例えばシシカバブのようなものをグリルで作って、私どもがどのような新鮮なものを提供しているのかということを見ていただいて買っていただくようにしています。

図：賑わう売場

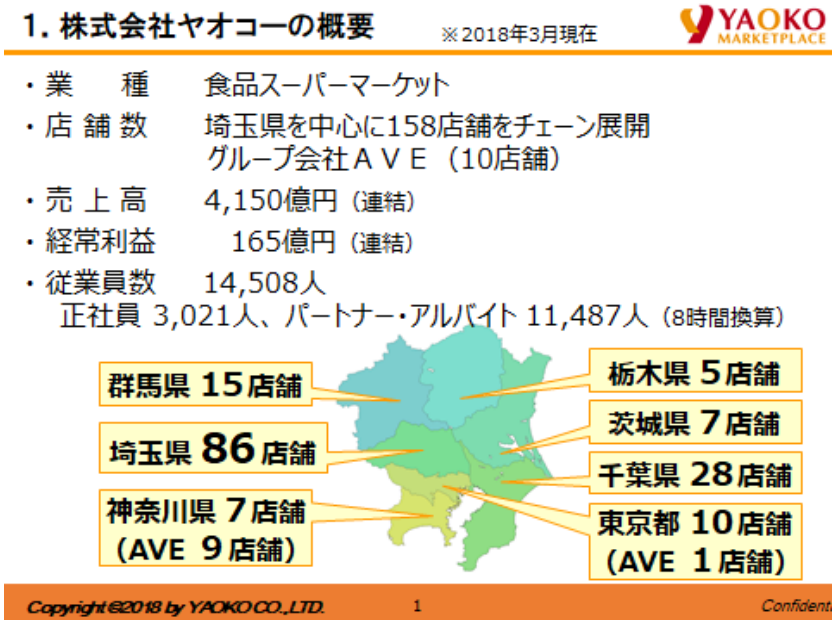
最後にこの 2 つの新しいコンセプトについて申し上げたいことは、それぞれが農業と強く関連しているという点です。それが私のもともとのルーツ、すなわち牛を育てて農業を行ってきたということにもつながっております。これは私どもにとって非常に重要な点です。つまり、土と人々の関係を取り戻す、つまり食べ物の買い物をするのであったならば、それがどこから来ているのかということを認識していただきたい、というのが私どもの願いです。

川野 幸夫 氏
株式会社　ヤオコー　代表取締役会長

川野：日米食品流通シンポジウムにお招きいただきましてありがとうございます。基調講演でお 2 人の先生方からお話がありましたように、大変変化の激しい時代です。何か皆さんのお役に立つ話ができるか心配ですがヤオコーの概要、そして経営の柱にしている理念、あるいは商いの在り方についてお話し申し上げたいと思います。

ヤオコーはご存じのように食品スーパーマーケット、アメリカでいうスーパーマーケットでして、埼玉県を中心に、首都東京の外周部にほぼ標準化された店舗を 158 店チェーン展開しております。

そして昨年、神奈川県の横須賀に本部がございます AVE を買収しました。AVE の店舗は 10 店舗ですので、グループとしては 168 店舗、売上高では連結で 4,150 億円、経常利益は 165 億円、従業員は正社員が 3,021 人、三千人強です。パートナーさん、アルバイトさんは 8 時間換算で約 1 万 1,000 名です。



図：ヤオコーの概要

営業の成績につきましては、この 3 月の決算まで、おかげさまで 29 期連続の増収増益の決算ができました。日本には 3,500 社余の株式公開企業がございますが、20 年以上増収増益を続けておられる企業は 4 社でして、私どもはその中の 2 番目です。

小売業の業界誌の『チェーンストアエイジ』が独自の評価基準で、毎年その年に新しく

できたお店のランキングを発表しておりますが、ヤオコーのお店はストア・オブ・ザ・イヤーを 6 回獲得しております。

店舗の特徴は、生鮮食品に力を入れていること、店内加工の出来たてのお総菜、おすし、パンを提供していること、あるいはレシピをはじめとした食に対する情報提供をしていることなどだと考えております。

このように業績がよいこと、そして新しい商品や売場や店づくりに積極的にチャレンジをしていることなどで、ここしばらくは日本一元気なスーパーマーケット企業といわれております。日本一かどうかは別にしまして、元気なことは事実だと思います。

ご承知のようにスーパーマーケットは労働集約型の産業ですから、ヤオコーが日本一元気だというのは、ヤオコーで働いている皆さんが日本一元気に働いてくれているからだと思います。特に私どものパートナーさん、パートさんをパートナーさんと呼んでおりますが、日本一元気に働いてくれているおかげだと考えております。

その社員の元気さを引き出す、あるいは支えているものが大きく 2 つあると私は考えております。その第一は、志の高い企業理念を経営のバックボーンとしてしっかり持ち続けていること。2 つ目は商いのコンセプトを明確にして、その充実、進化に努力をし続けていることだと思います。

その経営理念ですが、明文化された基本理念は「生活者の日常の消費生活をより豊かにすることによって地域文化の向上発展に寄与する」というものです。売れればよいとか、もうかればよいというのではなくて、スーパーマーケットの仕事を通して世の中のお役に立つこと。近くにヤオコーがあってよかったと地域の皆様に喜びを感じていただくこと。これがヤオコーの存在意義であり目的です。

この理念のベースになっているものが「おかげさま」という考え方です。私たち人間は多くの方々のおかげで生かされているわけですから、おかげさまでと人から感謝されるような生き方こそ人間的な生き方ですし、一人一人の人生をより充実させる生き方だと私は考えております。

働くことも人生の一場面ですので、おかげさまでと言われるような働き方は、働きがい、ひいては生きがいにつながる働き方だと思います。ですから私は社員の皆さんにいつも、おかげさまでと言われるような働き方をしよう、店をつくろう、会社になろうと言い続けております。

私たちスーパーマーケットで販売している商品をその性質で分けますと、大きくは 2 つに分けられると思います。コモディティー商品とライフスタイル商品です。どちらの商品に重きを置くかによって商売が変わってくると思います。

そしてスーパーマーケットの商いも、そのどちらに重点を置くかによって 2 つに分けられると思います。もちろん、いろいろなバリエーションはあるかと思いますが、単純に分けますと、コモディティーディスカウント型とライフスタイルアソートメント型です。価格訴求型と価値訴求型と言ってもいいかと思います。

ライフスタイル商品は生鮮やデリカ部門に多いものですから、当社はライフスタイル商品を充実させたスーパーマーケット、つまり生鮮やデリカの充実したスーパーマーケットを目指しております。ですから商いのコンセプトはライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットです。

つまり、ミールソリューションの充実したライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットです。パートナーさんたちにもお分かりいただけるように、現在は、豊かで楽しい食生活提案型のスーパーマーケットという言い方をしております。

生鮮やデリカは鮮度が大切ですので、近くの人に頻度多くお買い物いただく小商圏の商売になります。商圏が狭くなればなるほどその商圏特性が出ますので、その特性に合わせた品揃えや提案が必要になりますから、それぞれの店に商売の主体性を持たせた個店経営になります。そしてその商圏のニーズを一番よく理解しているのが、そこで働くパートナーさんですので、パートナーさんに商売に参画していただいております。つまり全員参加の商売を心掛けております。

ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットは個店経営でないと実現できませんし、全員参加の商売でないと充実しません。そして本部は店を支援するサポートセンターです。例えて言うと、地方分権体制ということかと思います。お店とサポートセンターが役割を分担しながら、チームとして商売をしております。

パートナーさん主体の取り組みを成功事例としてシェアしております。特に優れた事例は、全店メールとして全店に発信し情報共有を行っております。

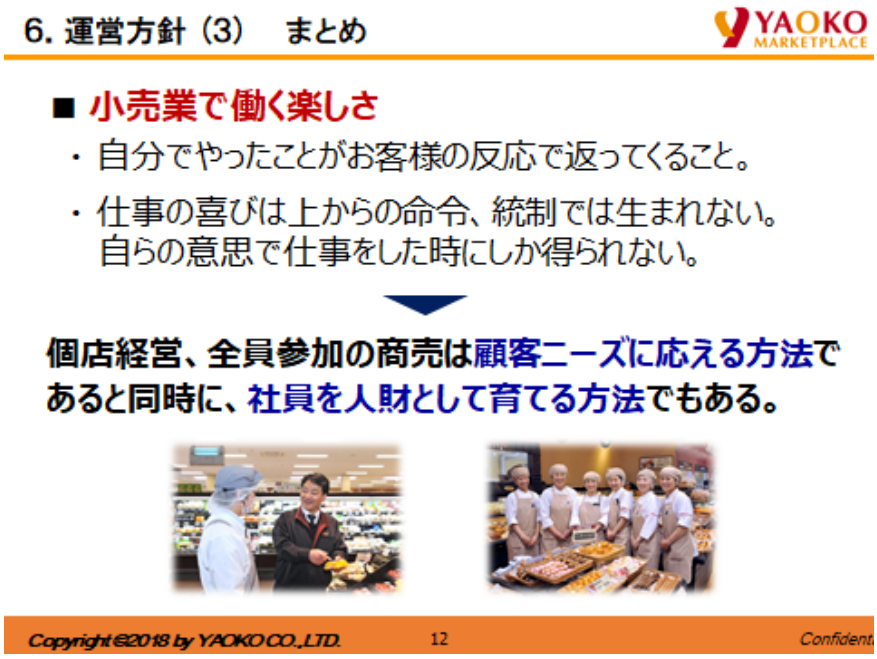
また、毎月の店長会議に合わせて、パートナーさんが自部門での半年間の取り組み内容を発表する「感動と笑顔の祭典」という発表会を開いております。この 5 月の回が確か 144 回でしたから、10 年以上続いております。

図：成功事例の共有

「感動と笑顔の祭典」というネーミングを初めて聞いたときには、大げさな名前だなと思ったのですが、第 1 回目から出席しておりますと、私にとりましては「感動と笑顔と涙の祭典」でした。パートナーさんたちがこんなに頑張ってくれているのだ、という感謝と喜びの涙です。店長たちの投票によって賞が授与されて、優秀者は選ばれてアメリカのスーパーマーケット研修に派遣されます。年間 10 名強の人々です。

日本の女性は優秀ですし、多くの人は生かされたいと願っております。パートナーさんたちに仕事を任せるとともに、店舗での OJT に加えて、研修センターで集合研修を定期的に行い、技術を要する加工調理技術の向上に注力しておりますし、その認定制度を設けております。当社の名物商品になっております「おはぎ」にしましても、認定試験を通った者でないと作ることができません。

ご承知のように小売業で働く楽しさというのは、自分のやったことがお客様の反応で返ってくることだと思います。また、仕事の喜びは上からの命令や統制では生まれません。自らの意思で仕事をしたときに得られるものです。ですから、個店経営、全員参加の商売は、顧客ニーズに応える方法であると同時に、社員が主体的に働くことで人材として育っていく方法であるとも考えております。



図：運営方針

当社のお店は正面に「マーケットプレイス」という大きな看板を掲げております。あるコミュニティー、ある街の中央広場で開いている市場だという意味を込めているつもりです。ヤオコーは、地域の皆さんが集う市場のような店舗を、地域のパートナーさんが中心に運営するチェーンとしての個店経営を深めることで、これからも成長を続けていきたいと思っております。

パネルディスカッション

内田：それでは時間になりましたので、パネルディスカッションを始めたいと思います。最初に会場からたくさんのご質問をいただきましたが、時間の関係で日米お 1 人ずつご紹介したいと思います。まず私あてということです。後でヤオコーの川野会長にもお話しいただきたいと思いますが、食品ロスの問題をどのようにとらえていくべきかという質問です。私もこれは非常に業界全体で大きな問題だと思います。

実はメーカーはメーカーで、流通は流通で、家庭は家庭で、それぞれ独自に、いかにロスがないようにということはやっていらっしゃると思いますが、それをトータルで見たときにどうかという試みに関しては、これからたぶん日本全体の大きな課題ですし、世界においても非常に大きな課題であり、おっしゃる通りだと思います。このあたり川野会長いかがでしょう？

サンソロ：米国でも大きな問題です。推定によりますと食品の 40％は廃棄されています。パッケージも開けないで処分されているということです。おっしゃったようにメーカーも、それから小売としても、このロスをどうなくすかということを考える必要があります。全然使わないで廃棄をすると農場とかトラックとか、サプライチェーンのすべてがむだになってしまいます。業界全体でこの問題を対応しなければなりません。

内田：ありがとうございます。川野会長、お願いします。

川野：食品ロスにつきましては、もちろん社会的に大きな問題であるとともに、私たちの企業にとりましても利益という面では大変大きな課題だと思います。恥ずかしいですが、ヤオコーも値下げロスと廃棄ロスを足しますと経常利益に匹敵するほどです。その中の廃棄ロスは約 1 割ですから、先ほどお話ししましたようにヤオコーの経常利益が 165 億円ぐらいですから、20 億円近い廃棄ロスが残念ながら出ているということです。

まず 1 つは先ほど全員参加の商売というお話を申し上げましたが、それぞれ働いている人たちが、自分にかかわっている商品を自分のものと考えていただけるかということだと思います。例えば自分が発注したものだから何とか売り切ろうとか、あるいは自分が作ったものだから何とか売っていこうという、そういう意思を持っていただくことが、まずは大切なのかと思います。

ですから働いていただく上で、ただ単にマニュアル通り、言った通り働いてくれというのではなくて、権限を与えて主体的に働いている人たちが働けるような体制をつくることは、ロスを削減するという意味でも大変大きな意味があると思います。

今 AI のことが大変大きな課題になりますし、これから私たちは AI の力を生かしながら

商売をしていくことが大変大切だと思います。今まで私たちの発注は最終的には勘に頼った判断をしながら発注をしていたわけですが、AI を活用することによって、より精密な発注ができると思いますし、また在庫管理もできると思いますので、そういうことを含めて新しい技術を使いながらロスを少なくしていかなければいけないと思います。

ただ、お店の人たちの話を聞きますと、例えば夕方お客さんにお買い物をいただいたときに商品がないということでは大変申し訳ない。あるいはボリュームが少なくなると、なかなかその物が売れなくなるということで、夕方、閉店間際でもある商品についてはできるだけボリュームをつけながら、販売をする必要はどうしてもあります。消極的になりますと確かにロスは少なくなりますが、お客様にご迷惑を掛けてしまいます。一方では、お客様の要望にお応えをしようと思うとロスが出てしまうことがあるわけですが、その辺をいかに解決していくのかが課題だと思います。

内田：ありがとうございます。

サンソロ：ありがとうございます。ニーマンさんとゴラブさんに質問があります。聴衆の方がニーマンさんの新しい Harvest Market や Haymaker をご覧になったとのことですが、いつシカゴにそれを開店されるのでしょうか。ニーマンさんはこのシカゴの近くに店舗を展開し、ゴラブさんはニューヨーク近郊に展開していますが、戦略的にこういった大都市のセンターに出店するという計画はありますか、それともそういう大都市には展開しないという計画でしょうか。ニーマンさん、シカゴに店を展開してほしいということですが。

ニーマン：環境的にこういった大都市は違います。我々は、この大都市の会社ではないです。現時点においては、まったく大都市への展開には関心がないです。必ずしもほかの都市を排除するわけではないですが、この 2 つの大都市に関心はありません。

ゴラブ：ニーマンさんが非常にうまく説明したと思います。大都市で展開をするというのは大都市以外で展開するのとは非常に環境的に違います。コスト構造が非常に違います。不動産もかなり高騰しています。宣伝広告のコストももっと高いし、組合化というものが大都市の方が進んでいますが、我々にはこういった組合がありません。

だからこそ大都市から遠ざかって展開してきました。今後はどうかというと必ずしもないとは言い切れません。特に Market 32 のような店舗の場合は、最低限の宣伝広告で 1 店展開するということは考えられます。今のところ大都市は避けたいと考えています。

ニーマン：追加で 1 点、今ゴラブさんが言ったことですがマーケティングの方法が変わってきています。特に新しいコンセプトでオペレーションをする店舗の場合、クリティカルマスというよりも、ソーシャルメディアに依存します。そうすることによって、多店舗展

開は無理としても、大都市で 1 店を展開することが今後はより簡単にできるのかもしれません。

サンソロ：2 人に対して 1 つ追加質問があります。両方の会社においては、ある従業員に対して会社のオーナーシップを一部持ってもらっています。日本ではどうか知りませんが、これによって従業員がこの店舗の成功にもっとコミットをするということがあると思いますが、ネガティブな側面はあるのでしょうか、ないということならば、どうやれば従業員のエンゲージメントを高めるシステムを作ることができるのでしょうか。

ゴラブ：従業員のエンゲージメントというのは、ここ数年ずいぶん高くなりました。株式の 43%はチームメイト、従業員が所有しておりますが、いろいろなやり方はあると思います。Niemann Foods は ESOP（エンプロイー・ストック・オーナーシップ・プラン）のプログラムで、我々のプロフィットシェアリングのプログラムとはテクニカルな違いがあります。これは議決権のない株を与えるものですが、会社に対するコネクション、オーナーシップの気持ちというのが非常に強力に生まれます。一方で我々が成功するために必要なコントロールを維持することができると思います。

ここ数年間の大きな違いとしては、チームメイトが退職しても、この株を持っているということで、それからの配当金などで生活の質が非常に高く向上できています。こうしてチームメイトと会社の間のコネクションが強化されることは、長期にわたって非常に大きな意味があると思います。

サンソロ：ニーマンさん、ESOP、つまり従業員の株式所有計画ということですがこちらはいかがでしょうか。

ニーマン：これも会社のコントロールは維持できます。うちは従業員の所有が 30%です。議決権もあります。かつて 3 分の 2 は一族が所有していましたが、私のおじの賛成もあり、その 3 分の 1 を買い取って、それを ESOP の従業員の株にしたわけです。

このサラリーとかボーナスの何パーセントをこのプロフィットシェアリングの株にするかについては、毎年のように年末に取締役会を開いて、50%キャッシュ、50%株といったことを決め、従業員が持ち株を増やしていったわけです。

サンソロ：クジーニさんとお話がつながっていますので、クジーニさんにお願いしたいと思います。クジーニさんは Jet.com、そして Walmart の方ですが、Jet.com についていろいろな記事が書かれています。オーディエンスの中でもご存じない方はいらっしゃるかもしれませんが、Walmart が大好きな人たちがいる一方で、これが大嫌いという人もいるわけです。

最近、たしか先週のニューヨーク・タイムズで、Walmart が Bonobos と Jet.com を持つこ

とによって、これまで Walmart で絶対買い物をしないと言っていた人たちが、最近は買い物をするようになったという記事が出ていました。このまったく違った会社の結婚というものが、どう作用していくのでしょうか。

クジーニ：はい。いい質問だと思います。Walmart のことを考えたときに以前はどんな会社だったか、そして今どんな会社かということを考えますと、もちろんイノベーターであり続けましたし、常に前を向いている会社だと思います。もともとウォルトン家がつくった会社ですが、彼が会社をつくったときのモットーというのは、「よりよい生活のために」というものです。その評判というのは長く続かなかったかもしれませんが、実際に Walmart をよく知ってみますとみなさん非常にいい人たちです。

Walmart は、非常にオンラインというものに対してオープンです。我々も非常に歓迎されました。今回のシナリオを成功させるために、まず 1 つ私がプレゼン中にも申し上げましたように、非常にわくわくするようなデジタル経験を提供するべく、Web サイトを現代的にアップグレードしていますし、また、ファッション業界から人を雇いまして、すべての商品について、また事業についても理解をしてもらいました。

私がまだここではお話しできないような新しいブランドについても、まさに検討されています。オムニチャネルに関するものです。今、持っているブランドだけでも、1 億 1,000 万の人たちがサイトを訪れていますので、これからのブランド構築にも非常に寄与するものと考えています。

＜世代と消費者行動＞

サンソロ：今あったように、どれだけ多くの会社が Walmart と仕事をしたいと考えているかということだけでも、非常に面白い動きと言えるのではないでしょうか。Walmart に絶対行かないと言っていた人たちの中でもこれから多くの人たちとインタラクションを取っていくということかと思います。

それでは日本のモデレーターの問題提起を受けていきたいと思います。ミレニアルの人たちが年を取っていく中で今と変わらない好み、趣向を維持するでしょうか、それとも彼らが年を取るに従って、私たちみたいになっていくでしょうか。年を取れば人は変わります。

内田：ありがとうございます。たぶん米国と日本では、世代に関する議論が違うと思うのは、日本は団塊世代と団塊ジュニアまでは世代というのが非常にパワーを持っていましたが、残念ながら少子化で子供が減っていく中で、そういう若い世代の問題が、量的に小さいため米国に比べて日本は影響が少ないと思います。米国の場合は世代がものすごくたくさんの人がいるので影響が大きいでしょうが。

一方で、質的には最近の若い人は、パソコンより先にスマホに触るような世代ですから、

例えば我々の世代ですとパソコンを立ち上げて操作をするということはあまり苦になりませんが、若い人は立ち上げること自体が面倒くさい。最初から常時オンになる、例えばスマホとか、あるいは AI スピーカーのようにスイッチをオンする、しないを意識しないで済むようなツールが当たり前の世代ですから、当然、買い物の仕方とか検索の仕方も変わってくると思うので、質的な影響はすごく大きいと思います。

サンソロ：米国から若い人たちをお送りしましょうか。

ゴラブ：私たちも非常に興味深く見ています。ミレニアルの人たちというのは一番購買力の大きい人口、グループになるわけです。彼らは、今、何でも遅いです。まず経済的な独立も遅いです。私も親ですから分かります。結婚も遅い、子供を産むのも遅い、家を持つのも遅い、あまつさえ家は買わないという人たちもいます。

ただ、それが本当だとすれば、私たちにとっても非常に重要な疑問が生まれてきます。このような世代の違いと状況の違いというのは、今後どれだけ大きな作用があるかということです。つまり何が変わっているのか、そして何が変わるのか、何が変わらないかということです。ラル先生にぜひ研究をしていただきたいです。小売業として、ここには非常に興味があります。

例えばミレニアルは利便性を求める、調理済みの食品を求める、そして料理したくない世代だと知られていますが、それは変わるでしょうか。家族が大きくなるに連れて、また予算が厳しくなるに連れて、それは変わるでしょうか。そして、もう少し食卓を囲む文化をつくり上げたいと思うようになるのだろうか。料理をもっとするようになるのだろうか。そういった疑問に答えが出れば、私たちにとっても非常に重要な点になると思います。

内田：日本側のパネリストの方に今の問題を少しお伺いしますが、私は個人的に若い世代よりは中高年以上がどんなふうに変わっていくのかが重要と感じますが、皆さんは、そのあたりの世代論に関して何かおっしゃりたいことがあれば、ぜひお願いしたいと思います。先ほど井阪さんが資料を見せていただいたので、いかがでしょうか。

井阪：先ほど内田先生がおっしゃった通り、ミレニアル世代、1995 年以降に生まれた世代の数、量というのは日本ではそれほど大きくないので、経済に与えるインパクトというのは、それほど大きくないと思います。ただ、彼らが使っている IT など、質的な変化とか、そういう変化については特に注視をしていかないといけないと考えています。

サンソロ：世代の問題についてもう少しお話ししたいと思います。

私たちがもう 1 つ直面している課題というのは、おおよそ中間管理職というのはベビーブーマーなわけです。その中で新しい人たちを雇用していく中で、既存の中間管理職をど

うやって教育して、若者たちのモチベーションを上げようとしていますか、Walmart ではどういった取り組みをしていらっしゃいますか。

クジーニ：私たち e コマースの世界は、少し様子が違います。店舗小売では、フォーマルな教育プログラムがありまして、授業に対する奨学金を出して大学に行っていただき、非常に大きなスーパーセンターなどの経営をしてもらうことになります。

それに対して e コマースでは、雇用の仕方も独特で、また組織も非常にフラットです。つまり専門家を雇う、マネジャー、ゼネラルマネジャーを雇うわけです。すべての人たちが大きな役割をいきなり担うことになります。

そのやり方にはいくつかありまして、1 つはワン・オン・ワンのコーチングをします。さまざまなミーティングを設けて、問題をどう解決するのか、サプライヤーとどう話をするのかということを OJT で教育していきます。

それからもう 1 つはサポートとして追加的な教育を行っていきます。新規の社員が入ってきたときには、まずは 13 週間の正式なトレーニングを行います。そして現在でももちろんトップ 20 ぐらいの学校から雇いますので、非常に頭のいいミレニアルたちを雇いますが、1 足す 1 は 2 というところまでができれば本当にそれでいいです。

その人たちを 6 カ月かけて教育していくわけですが、6 カ月ごとに昇格はできないということをまずは教えなければいけません。学校みたいにいい成績を出せばどんどんいけるというのはないということを教えなければいけません。これをどうやっていくのかということは今でもまだ試行錯誤中です。

私も長年働いてきましたが、どうやればこのグループにうまくアプローチできるのかということを毎晩考えていますし、手を引いて何でも教えてあげるわけにはいきませんので、私たちはもっとできると言いたいところでしたが、まだ頑張っているというところです。

サンソロ：ありがとうございます。ハーバード・ビジネススクールのラル先生がおられます。ハーバードからリクルートできるかもしれませんよ。ハーバードのビジネススクールを卒業した人は、この業界に入ることに関心があるのか、あるいは何をしたら関心を持ってくれるのか、この Walmart とか Jet.com とか非常に魅力的なことがたくさんあると思いますが、どういうことをしたら最も賢い新しい世代の人に来てもらえると思いますか。

ラル：就職のときに講演したことがありますが、今、大学にもリテイリングのコースがあります。おおよそ 100 人の学生がこのコースを取っています。悪いニュースというのがたくさんあるにもかかわらず、まだ学生はこの業界が提供するチャンスを追い掛けていると、それが面白いと思います。

同時に彼らはいろいろなことを求めています。このミレニアルの世代というのは、目的、デスティネーション、自分は 5 年後にどうしたいのかということにはあまり関心がなくて、

その 5 年間非常に面白い体験・経験をしたいと考えています。

サンソロ：日本と、それから米国のパネリストの方々は、買い物客の経験の重要性という話をしていましたが、従業員に対してもいい経験をさせないといけないということですね。

ラル：そうです。

サンソロ：ゴラブさん、例えば Market 32 のコンセプトで、どうやればベビーブーマーの人たちを遠ざけることなくミレニアルの人たちが来てくれるのかという話をいただきましたが、ある特定のマーケティングスタイルについて、ミレニアルとブーマーで異なる反応があるのでしょうか。

ゴラブ：簡単です。個人という観点で見れば、皆いいサービスを求めているし、商品に対する情報が欲しいと思っています。そういう意味でたくさんの共通点があると思います。

ただ、マーケティングで避けたいこととしては、ミレニアルだけにフォーカスをした発言はしません。ブーマーを排除するようなことは言いたくありません。Market 32 のブランドイメージは現代的なものですが、ブーマーとミレニアルの両方に通じるものにしないといけません。すべての個人にとって違いがあるもの、例えば「ローカル」、地産地消といったものにフォーカスするのは重要です。これはブーマーを含めて皆が注目しているものですが、特にミレニアルはローカルを好みます。

またソーシャルメディアを使う、ソーシャルメディアをマーケティングプランの中に取り込んでいます。それによって、ミレニアルが店に来てくれます。またソーシャルメディアを使っているブーマーも共感してくれます。そんなに難しくはないわけです。共通点はどこなのかというところを見つけて、そこにフォーカスをすることが大事です。

＜人材・多様性・ミッション＞

内田：すみません、少し人の話になったので日本側のご意見をお伺いしますが、今の話をお伺いしても米国というのは人口が増えている国で、しかも若い人がたくさん増えているということで、かなり日本とは置かれている状況が違うと思います。

日本は若い人がどんどんいなくなりますし、それから皆さんも人材の確保に非常に苦労されていると思いますので、そのあたりの人材の質と量の面からどんなふうに問題をとらえているか、ぜひ皆さんのご意見をお伺いしたいと思います。

川野：今日ご参加の皆さん方も大変お困りと思います。今のような売り手市場ですと、なかなか私たちの業界は人が採れないという状況がずっと続いてしまうのではないかと思います。もちろん士農工商の「商」が残っていると言ってしまえばそれまでになってしまい

ますが、残念ながら若い人たちにとって、私たちの業界が魅力的に見えないということだと思います。

皆さんも自負を持って経営をなさっていると思いますが、私たちは大変世の中にとって大切な役割を担っている仕事ですので、そのことをもっと若い人たちにどうしたらお伝えできるかが、私たちにとって大きな課題だと思います。

考えてみますと、私たちの仕事は、どうも肉体労働だと思われている、知的な労働と思われていないことが、若い人たちにとって、私たちの業界に入ろうと思えない大きな理由の 1 つと思います。

私たちの会社にも例えば銀行にお勤めで、その後、私どもに入った方たちがいますが、入ってみて初めてこんなに難しいというか、あるいは頭を使う仕事をしているということが、分かったと言う方が多いです。それを考えてみましても、私たちの仕事がどうも肉体労働が中心で知的な労働が少ないと思われていることが一番大きな課題だと思っていまして、私たちの仕事が知的な仕事だということを若い人たちにどう伝えていくかが大変大きな問題だと思います。

ご存じのように、私たちはお客様の動態をよく見ながら、天気予報をはじめとして、いろいろな情報を判断しながら計画を立てたり、仕事をしたりしているわけで、そう考えますと、ほかの業種の仕事に比べると、よほど知的な仕事をしているはずですが、そう思われないことが大変大きな問題だと思います。

外から見ますと例えば長時間労働とか休みが取れないということも大きな問題で、私たちの仕事に対する評価につながると思いますので、社員が生き生きと働いている姿をどう経営がつくれるかが一番大きな課題だと思います。

内田：今お伺いしていますと、たぶん正社員を採用する部分と、それからパート、アルバイトをいかにうまく使うというのは、私から見ると少し質的に違うテーマと思いましたが、そのあたりはどうなんでしょうか、では上田さん、お願いします。

上田：我々小売業はいくら IT 化をされても、現場の第一線というのは労働集約的というのが、現実問題でなかなか否定できないと思います。私どもは先ほどお話しましたように東京都が中心のスーパーマーケットチェーンでして、ここの労働力、単位当たりのコストの上昇というのは経営上、大きな問題になります。

もちろん先ほど 1 分間で 23 円というお話をしましたが、人時をいかに減らすかというのが本流だと思います。ただ、喫緊の課題として明日から作業量が 2 分の 1 になることは現実問題あり得ないわけで、今の労働集約性というものの中でいかに人時を確保するかというのが最大の課題だと思います。

私どもの会社では、今、パート・アルバイトの頭数で約 2 万名いますが、1,000 名ぐらいが外国人です。国籍は 26 カ国です。現場の店長たちは外国人に対するマネジメントという

領域で非常に悩んでいまして、店舗によりましては 6 割が外国人で運営をしている店もございます。今まで我々が想定しなかったマネジメントが要求されてきているのかもしれません。

それからもう 1 つは高齢者の活用です。これはご承知の通り、団塊の世代といわれる 1947 年から 1949 年生まれの方たちが、70 歳という年を迎えます。大変大きな消費のマーケットボリュームがあると同時に、大きな労働力マーケットであるのも事実です。

今マルエツでは 70 歳を超えた方が約 500 名います。この方たちは肉体的な問題とか、当然、加齢に伴う衰えというのは、否定できないわけですが、過去の経験とか、そういうものを生かすことは十分できる仕事はたくさんあると思っていまして、そういう方たちに対して、私どもは優秀な高齢者の方たちに、もっと働く場を提供したいと考えています。

先ほどミレニアル世代の人材というお話がございました。人材の登用という領域について、川野会長が先ほどおっしゃっていましたのは、我々は魅力ある職場にしなければ、いい人材が来ないということでした。私どものマルエツ プチという業態は、レギュラー店と比べますと非常に簡略化されたオペレーションでできます。

これを機に昨年と一昨年にかけまして 6 名の女性店長をつくりました。この女性店長のうち 3 名はパートタイマー出身の店長です。パートタイマーを現職でやっている方で、店長をやりたい人ということで公募をしまして、ある一定の研修期間を設け、店長をやっていただきました。

確実に言えるのは、その 3 名のパートタイマー出身の店長のお店は数字がすべていいということです。そこで聞きました、何が一番ギャップがありますかと。そうしますと、まず長時間労働に対する罪悪感を非常に持っています。例えば仮に 1 日 8 時間の拘束時間の時、どうしても今は人がいないので自分は 9 時間にならざるを得ません。この 1 時間というものがどうしたら直るのかということを、常に真剣に考えています。たぶん男性の店長ですと、なかなかこういう発想が出てきません。

それからもう 1 つは、ある特定のカテゴリーを担当しているパートさんですと、発注とか、あるいはオペレーションに対して特に責任感の強い方は非常に気を遣います。マルエツ プチというのは基本的に部門という概念は一切ないですが、カテゴリーという概念はあります。そうしますと、どういう現象が起きるかというと、パンの担当者ならパンの発注というものに対して、自分が休みの日の分を含めて 2 日分、3 日分と発注をしていかないと自分が休めません。パートタイマー出身の店長は全員そういう経験をしてきました。彼女らは自分の部下にこういう経験は絶対させたくないと思っています。

それからもう 1 つは社員とのコミュニケーションです。1 年前まではパートタイマーと正社員という身分であったのが、ある時、店長と従業員に逆転するわけです。ここでコミュニケーションというものをどう取るかということが、新しく店長になった方たちの悩みでした。これを克服できると一気に数字は上がってきます。今までパートタイマーの方を、ある一定の期間を経て店長にしたというケースはございましたが、短期間でやるというの

は初めてのケースで、私自身も非常に勉強をさせられました。

我々の仕事というのは、仕事そのものの中身というのは、そうそう変えられないと思いますが、若い方たちにもっと魅力を持ってもらうためには仕事のやりがいとか、早い段階で、ある一定の責任ある仕事に就いていただけるというのが必要だと思います。ところが社内の制度、秩序観などが規制となり、なかなかそれができませんでした。

こういったことも徐々に壊していかないと、おそらく若い方たちの登用もできなくなると思いますし、本当は力と意欲があるパートタイマーの方たちがもっと上位職に就ける機会すら失われてしまいます。経営として、こういう既成概念を変えていかなければいけないと思います。

内田：上田さん、どうもありがとうございました。今おっしゃったのは、1 つは先ほどの午前中のラル先生の話にあったような、Amazon Go みたいな非常に人が少なくて済む店も遠い将来にはあるかもしれませんが、今、目先の労働力不足を何とか解決しなくてはいけないという問題と、一方で、それを解決するためにも多様性のマネジメント、例えば外国人の労働者とか、あるいは女性の活用とか、高齢者の活用というのが非常に大きな課題。言ってしまえばダイバーシティのマネジメントという話だと思います。クジーニさんが、それに関して何か意見があるということなので、ぜひご紹介をいただければと思います。

サンソロ：クジーニさんもお伺いしたいと思いますが、今、登壇者は男性ばかりで多様性とはなかなか言いづらいものがありますが、日本、米国が共通して直面している課題があります。例えば e コマースとの競合でしたり、若者にどうやって手を差し伸べていくかということです。

そして米国の場合は非常に多様性のある環境ですが、日本でも外国人労働者や、または世代の違い、そして性別の違い、こういったものがあるということを聞きました。米国でもこのような問題には、これまでたくさん直面してきました。クジーニさん、いかがでしょうか、Walmart ではいかがですか。

クジーニ：ご質問ありがとうございます。私からも若い人たちの話をしましたが、ラル先生がおっしゃった通り、彼らとしても自分たちも一緒にやりたいという気持ちはもちろんあるわけです。若い人たちは、包摂性、多様性のある文化に入りたいと考えています。性的指向にも性別にもかかわらず非常にオープンなものであり、一人一人が尊重されるという、そういった文化であるということを強調することによって、私たちの従業員を引き付け、そして維持することができると思います。

ペプシコでは私は非常に素晴らしいキャリアを積むことができましたが、その後 Jet.com で働いたときにすごくびっくりしました。Jet.com には、従業員リソースグループ（ERG）があります。例えば LGBTQ でしたり、女性でしたり、パンアジアンでしたり、単なる友達

でしたり、そういったさまざまな属性のグループが社内にあるのです。どこのグループに入るにしても、社内で何らかの形で人とのつながりを持てるようにしているわけです。

それに加えて有給休暇を提供しています。そして、こういった有給休暇をしっかり与えることによって、実は皆さんは労働時間にもっとしっかり働くようになります。これも 1 つのイノベーションだと思います。お金ではなくて価値であり、従業員を引き付けるだけではなく、実際、売上にもつながります。もちろん最終的には、お客様が決めることですが。

LGBTQ のコミュニティーは今8,000億ドルの可処分所得を持っているといわれています。この人たちは、お買い物をする店がしっかり LGBTQ をサポートしてくれているのかどうかということを見極めて買い物をします。そして、その意思決定も毎日行われているわけです。

私の個人的なお話をしたいと思います。私もベビーブーマーがミレニアルの話をすることも必要だと思います。最終的には私たちは最大公約数が何かということを考えなければいけないと思います。

私は 50 歳です。私は生涯を共にしている 23 年来のパートナーがいます。ジュディーという女性です。私はイタリアに家族がいまして非常に大切にしています。彼らに悪いことは絶対したくありません。でも私は Jet.com で働き始める前までは、私の家族にうそをついてきました。パートナーはいませんと言ってきました。なので、二重生活をしなければなりませんでした。私は偽ったことを人に言わなければならなかったのです。でも、それは職場でも真実の自分になれないということで、つまりパフォーマンスが発揮できないということです。

Jet.com で働き始めたときに、あまりにもオープンで、そして包摂的なので、それまでで初めて本当のことを同僚たちに言いました。そして私の人生は大きく変わりました。毎日仕事に行き重要なことに集中できます。そして二重生活をしなくても済むようになったわけです。そして、これは言ってもいいことだということを認識したわけです。

私自身変わりましたし、これまで以上にいい成績を出すことがやりやすくなりました。このお話を皆さんと共有したかったのは、そこに違いがあるからです。つまり組織がすべての多様なグループを、その中に含められるかどうかということが本当に重要です。このようなことがあるからこそ、従業員は、その会社に居続けます。それがファンを維持することにつながります。若い人でもそれは同じだと思います。

皆様と共有させていただいたのは、包摂性というのが私たちの中核的な価値でなければなりません。そういったことは、消費者にも伝わります。それを伝えることができなければ、私たちはお客さんを失うでしょう。

サンソロ：クジーニさん、どうもありがとうございました。正直に話していただいたことに非常に感銘を受けています。ニーマンさん、次にお伺いしたいと思います。米国におい

ては、東海岸と西海岸の間、そして中央部にも違いがあるといわれています。
　今、中央にいらっしゃるわけですが、イリノイ州のクインシーで誕生した会社として、労働者の中、従業員の中での多様性をどう管理していらっしゃるのでしょうか、教育訓練はどう行っていらっしゃるのでしょうか、そして、たくさんの多様性のある中で、統一されたガイドラインをどうつくっていらっしゃっているのでしょうか。

ニーマン：第一は、多様性のあるチームこそが、非常に創造性を生むことを理解することが重要だと思います。これは毎日目の当たりにしていることです。しかし、包摂的になるということは、そんなに簡単なことではありません。特に農村部ではなかなか難しいこともあります。人口の多いところであれば、それはやりやすいことでしょうが。努力を惜しまずに目標を定めて毎日努力をしていくことが必要だと思います。

サンソロ：もう一度、2 人が話したこと、それから日本のパネリストの皆さんも触れられましたが、ミッションの重要性というのがあると思います。これはお客様でも従業員でも、この会社は何か、価値観は何かということを理解してもらうことが重要だと思います。ニーマンさん、Niemann Foods のミッションについて話されましたが、お店に行ったときに例えば何を見てお客さんはミッションを理解するのでしょうか。

ニーマン：全部だと思います。会社は何か、何をしたいのか、そして何をすべきなのかということは私たちにとってすべて重要なことですし、それに向けて毎日ベストを尽くしているわけです。中核的な共通の価値観というのはもちろんありますが、業態や店舗によって違った価値観というのも存在しています。

サンソロ：ゴラブさんはいかがですか。

ゴラブ：会社の価値観、一段高い目的というものは、チームメイトだけではなく、お客様にも伝えられていると思います。これは、広告のためのスローガンではありません。確かに少し伝えるのが難しいことではありますが、まだまだ改善の余地はあると思います。
　チームメイトに対して今やっていることといいますのは、まずは入社をしたときに、行うプログラムで、ネームタグを付けてもらいます。そこには長いですが、「お客様の家族の面倒を見るための助けをしてくれてどうもありがとう」、そう書いてあります。もちろんそれを毎日眺めるわけではありませんが、それを時々目にしたときに私たちは、こういうミッションの下で働いているという大きな目標があるということに気が付いてもらえれば、少しでも違いが出るのではないかと思います。

内田：今のミッションとかバリューを従業員の方と、お客さんに伝えるというのは、日本

の企業でも大変重視されていると思いますが、そのあたり、人の確保の問題を踏まえて、社員、従業員とかパート、アルバイトの方に、そういうミッションとか企業としての価値、存在意義を伝えることと、それをお客さんとコミュニケートするということに関して、どのように取り組まれていて、あるいは苦労をされているのか、今の点でご意見があれば、井阪さんから。

井阪：大変大きなテーマです。先ほどダイバーシティのお話がありましたが、私どもも先輩格の米国社会にできるだけ倣って、女性のポジションをどう広く上に持っていけるかという取り組みをしていますが、まだマネジャー職で女性比率が 27％しかいっていません。2020 年までに 30％へ持っていきたいです。そういう社会をつくるためには、日本は民間だけではできないことですが、取り組まないといけない課題がたくさんあると思います。

例えば子育て世代の若いお父さん、お母さんが、お子さんを預けるような環境もまだしっかり整備ができていない、そういう状況が日本にはございます。そういう中で、例えば我々として、企業として何ができるかという取り組みを去年から始めたわけですが、例えば流通業ですから土日、あるいは祝日は出勤しないといけないケースの方が結構いらっしゃいますが、そういう方たちが、お子さんを仕事場に連れてきて事業所で保育をするという環境整備を行いました。

今 17 都道府県でトライしていますが、その他にスライドワークというのを始めました。朝 8 時から、9 時から、10 時からなど、いわゆるフレックスタイムにすることによって、朝、お子さんを保育所に預けてから出勤できて、そして帰りにもお子さんを早めに終わってピックアップできるようにしました。これを始めてから残業時間が、そのスライドワークを取り入れた人で 2 割減りました。組織としても 1 割減りました。そういう環境整備をしながら働く意欲、働きがい、そういったものを感じていただかないといけないと思います。

また大きい視野で言いますと、我々の企業がいったい世の中のためにどういうプラスの効果をもたらしているのか、社会課題解決に向けて何をやっているのか、自分の仕事が社会に対してプラスなのか、どうなのか、ここがすごく大事になると思います。それについては先ほど申し上げたようなグローバルな開発目標があるわけですから、そこに寄り添う形で自分たちができることをやっていこうと考えています。

内田：私の個人的な質問になりますが、セブン-イレブンの場合はフランチャイズ制ですが、そうするとセブン-イレブン本部では、今、井阪さんがおっしゃったようなことを徹底するのは、そんなに易しくはないにせよできそうだと思いますが、加盟店のオーナーとか、そこで働いているパート、アルバイトに、そういう考え方を徹底するとか、あるいは人不足の中で、そういうものを理解してもらえるような人を採用できるのか、そのあたりが非常に気になりますが、いかがでしょうか。

井阪：加盟店のお店で働いていらっしゃる従業員というのは、必ずしもフル・タイム・ワーカーではなくて、1 日の好きな時間帯を選択して働いていらっしゃるので、そういう意味で言うと、加盟店で働く方の働く場所を選ぶ優先順位の 1 番は、通いやすい場所であること。2 番目は好きな時間帯を選べること。時給は 4 番目でしたりするので、そういう意味で言うと、必ずしもペイメントがすべてではないと思います。

ただ、非常に労働力不足の中で、どうやって確保をするかということになると、子育てしている世代も積極的に私どものお店で働いていただけるような環境を整備していかないといけないということで、セブン-イレブンの 2 階に保育所を設けることを、去年から始めました。

メインはお店で働く従業員さんのお子さんを優先的に預かるということで、人材派遣会社から保育士を派遣していただいて、そこでは事業所保育みたいなことを始めています。非常に好評ですので、人材派遣会社の保育士の方の確保がそろえば、いろいろな地区で、それをテストしていきたいと思います。

またイトーヨーカドーにおきましても、駅の近くにロケーションがありますので、通勤途上にお子さんを預ける場所としても非常に有効な便利な場所ではないかと考えています。いくつか事業所の中にイトーヨーカドーでも保育所を設けて、その駅を基点に働いているお母さん、お父さんに対して利便性を高めていきたいと考えています。

内田：あと川野さんも先ほどのプレゼンの中で、すでに会社としてのミッションとか、あるいは社会に対する存在意義のプレゼンをしていただきましたが、何か追加で、そういう従業員のモチベーションを上げるとか、あるいはお客さんとのコミュニケーションに関して心掛けていることとか、課題になるということがございますか。

川野：大変単純なことと言えばいいですか、自分たちの経営の理念を伝え続けるということが大変大切だと思います。きっとうちの社員にしましてもパートナーさんにしましても、私が話をして、また言われていると思う方が大変多いと思います。言葉は違ってもとにかく伝え続けるということが私は大変大切だと思います。

そして企業として先ほども少しお話ししましたが、自分たちの行動は、お客様の反応で返ってきます。私たちの行動に対して、お客様は評価をしてくれるわけです。ですから成績が悪いというのは、その評価が悪いということです。

また成績だけではなくて、いろいろな形で私たちにお客様が声を届けてくれます。例えばお客様の声という形でしたり、私どもの場合は、そのほかにもお客様との懇談会を店ごとに開いて、率直にお客様からご意見をいただくわけです。

そんな中で個々の問題は別にしてヤオコーの考え方、理念と違うようなご評価をいただいたときは、そのことについて深くみんなで議論をしながら、どうしてなのかを追究して

いくということをしております。そして、そのことで褒められたら、褒められた人を表彰したり、褒めたり、そういうことを意識的にしていくことが大変大切だと思います。

内田：ある意味では、すごくしつこさが大事だということと、それから英語でよくアクノレッジメントというか、認めてあげるという、その 2 点が非常に大事だということですね。

川野：はい。

内田：上田さんは人材の活用、ミッションとか、そのあたりについて何かあればお願いします。

上田：私は切り口が若干異なるかもしれませんが、日本では今月、6 月 1 日に正規と非正規の同一労働同一賃金の内容に関する最高裁の判例が初めて出ました。私はこの空前の人手不足という流れの中で、一方では社会の要請として、例えば長時間労働というのは悪であるとなってきております。給与面につきましても合わせるべきところは合わせていく、こういうものが社会の要請だと理解をしています。

そうなっていきますと、パートタイマーの方、あるいはアルバイトの方、あるいは外国人の方でも、その能力と技能に応じた処遇をしていくという流れは絶対出てくると思います。裏を返すと、今までの日本型の終身雇用とか年功賃金という、正社員固有の要素が結果として通用しなくなると思います。

特に同一労働同一賃金という、例えば何をやるからいくらみたいな、どちらかというと年功に伴う能力の習熟という要素を一切加味しない考え方が出てくるわけです。ただ、実際、実務の現場ではそうはいかないわけで、そこをどう調整、調和させるかということだと思います。

私は空前の人手不足の中でどうやって労働力を確保し、そして優秀な労働力をどうモチベーションを上げながら企業に貢献をしていただけるのか、こういうことを考えていきますと、結果として、現行の正社員の賃金体系とか、雇用体系というところまで踏み込んでいかざるを得なくなる。これを考えるいい機会ではないかと思います。

内田：ありがとうございます。それでは米国側にハンドオーバーをしたいと思います。

＜これからの小売業＞

サンソロ：ありがとうございました。雇用のお話をたくさん伺いまして、お客様の話をしていませんが、ゴラブさんはどうでしょうか。今日、私たちは Amazon の話、Walmart の話もしてきていますが、ドット・コムの話です。ビッグデータもあります。そして技術を使うやり方はいくらでもあり、お客様のことを理解し、ニーズを理解して、それに対応した

いと考えているわけですが、いかがでしょうか、御社ではどういう課題がありますか。

ゴラブ：私たちは、わりと上手くやっていると思います。もちろん会社によってやり方は違うと思いますが、私たちの会社ではロイヤルティカードというものを使っていまして、このカードを通して購入データを収集することもできますし、売り上げの 95％ぐらいのデータは追跡できるようになります。

ですからこのデータをしっかり見ることによって、何を買っていて、何を買っていないのかということが、この 5 年から 7 年ぐらいで把握できています。そして、お客様のセグメンテーションということもしています。

そのセグメンテーションをすることによってプロモーションのターゲット付けをしているわけですが、それでもまだまだ緒に就いたばかりだと思います。AI ができることについて考えたときに、まだまだ取り組むべき問題が何かということすら分からないということが言えると思います。

この業界にとって AI というものが、どれぐらい力のあるものかということを考えていかなければなりません。データマイニングが 2 つのレベルで必要です。まず 1 つは、これまでやってきたこと、それは戦術的なレベルです。どうやって、マーケティングをうまくやって、お客様にもっと売れるかということです。

でもその次のレベルというものはもっと面白い、そしてもっと難しいところですが、これが戦略的なレベルです。非常に面白い能力を持つ AI が開発されつつありますが、これを使うことによってどんな問題が解決するでしょうか。これこそが、どの会社にとっても非常に重要なことになると思います。

サンソロ：内田先生もおっしゃっていましたが、心理的な部分を理解するということも重要だと思います。買い物をするときに何を買っているかということではなくて、本当は何が欲しくて、満たされていないニーズは何かということを理解することが重要だとお話しされました。

将来についての話ですが､このシンポジウムに 5 年前もご一緒させていただきましたが、そのときに 5 年後にどうなりますかと聞かれて答えていたら、私はまったく間違ったことを話していたと思います。では、これから 5 年後、例えば 10 回目のシンポジウムが行われるとして、キッコーマンは 50 年間を迎えることになりますが、その時、5 年後はどうなっていると思いますか。

ニーマン：それこそ私たちが、今、理解しようとしていることだと思いますが、私が強く信じているのは伝統的なスーパーマーケットのモデルというものは急速に衰退しているわけです。数多くの店舗を持っていたとしても、その寿命は限られていると思います。

少なくとも私たちの会社においては、これからのことを考えなければなりません。いく

つかのプロトタイプについてもお見せしましたが、将来的には、顧客の体験が中心になると思いますし、また、彼らとのつながりが必要になります。つまりお客様にとっては少しソーシャルなところ、人と会えるようなところでなければいけないと思います。

もちろん買い物の必要性というものはありますが、まずはいいロケーションにお店を建て、そして 1 週間ごとにお知らせをし、そして新鮮なものを置いてきれいにしておくという古いモデルでは将来はだめです。つまり人が人とつながれるような場所にしなければなりません。そしてお店に来る理由をお客様に提供しなければならないと考えています。

サンソロ：ゴラブさんにお伺いする前にクジーニさんにもお伺いしたいと思います。5 年後はどんな状況になるでしょうか。

クジーニ：ありがとうございます。今おっしゃった通りだと思います。もちろん将来がどうなるかというのは見てみたいと思いますが、分かったと思った瞬間にまた状況は変わるものですから、システムを作る際にも慎重にならなければいけないと思います。つまりその場でどんどん直していけるようなシステムにしないと、あまりにも硬直的なものになってしまってはまずいと思います。

私たちとしてはハイパーパーソナリゼーション、個人へのカスタム化というものが重要になると思います。エレクトロニクスとか、そういったカテゴリーとは少し違うかもしれません。私たちの業界は 100％オンラインにはならないと思いますが、それでも変わっていくと思います。

潜在的にはもっとこれから発見があるでしょう。そしてもっと中核的な品揃えというものが出てくるでしょう。そして何が宅配されるかということに関しても、今でもまだ模索をしている状況です。ただ、物事は変わりますということだけは今の時点で言えることです。

サンソロ：クジーニさん、本当に電話で参加をしてくださいまして、どうもありがとうございました。非常に大変な日だと思いますが、ありがとうございました。ゴラブさんはいかがでしょうか、5 年後どんな状況でしょうか。

ゴラブ：皆さんがおっしゃった通りだと思います。まだ分からないというのが本当のことだと思いますが、言えるとすれば、今後の 5 年で、伝統的な小売店舗であろうと、純粋な e コマースの事業者であろうと、ブリックス&クリックス、つまり店舗とオンラインの融合が最も重要な戦略になると思います。店頭あるいはオンラインで、どのような購買経験を提供できるかにかかっていると思います。

それからもう 1 つ私から追加をすれば、私たちは店舗小売としてはロングテールの問題を解決しなければなりません。ロングテールは何を意味しているかというと、商品が細分

化しているということです。例えば、おしょうゆのカテゴリーで考えても、低塩であり、グルテンフリーのしょうゆというものもあります。

これが魅力的なのは一部の人たちにとってでしかありませんが、そういった細かい商品がいっぱい出てくるわけです。ローカルのものかもしれませんし、非常に特別な商品かもしれません。こういったものを求める人たちをどうやって満足させるかということを考えなければならないわけです。常にお店に置いてあるわけではないにしても、ニーズを満足させなければならないわけですから。それと同時に、こういった人たちを支援するためのサプライチェーンはどうするのかを考える必要があります。つまりそれが私の言っているロングテールです。

サンソロ：内田先生はどうでしょうか。

内田：今米国側が、そういう EC の台頭みたいなことにどう向かっていくかという話で、特に伝統的なスーパーマーケットは無くなっていくのではないかという指摘を受けて、日本側としては米国と同じような、わりと急速な変化が訪れるとご覧になるのか、それとも別の理由で、まだ日本のスーパーマーケットは、もう少し今の業態のままいけるとご覧になるのか。

特に興味があるのは、米国では体験、エクスペリエンスというのが 1 つのキーワードで、これはなかなかネットでは難しく、お店でそういう体験とか、あるいはエキサイトメントとか、あるいはイートインのコーナーやレストランなどを充実させているような印象を受けました。そのあたりはスペースの限られた日本で同じことができるのか私は心配になってしまいます。お三方のご意見をお伺いできればと思います。

川野：現在、日本のスーパーマーケットは、同業他社との競合はもちろんですが、主にブランドストアとの競争でいろいろな影響を受けている企業、あるいはお店が多いと思います。私どものお店もそういうお店がありますが、私は店長たちに豊かで楽しい食生活はドラッグストアでは実現できない、幾分なりとも影響を受けてしまうのは、私たちが実現しようとしているお店が十分機能していないからだという話をするわけです。これは e コマースとの競合も一緒だと思います。

ですからあの店へ行きたいというお店をどうつくっていくか、例えば旬の生鮮がそろっている、あるいは出来たてのお総菜がある、あるいは独自の PB 商品がある、あるいはその店へ行かないと体験できない楽しみですとか、例えば情報提供がある、お客さんがうれしいサービスがしっかりあるということが大切なことだと思います。

今はまだ米国ほど Amazon 等の e コマースに対する対策を私たちが考えているわけではないと思いますが、間もなく米国と同じようなことを真剣に考えなくてはならない時代になると思いますので、私たちは、とにかく自分たちの店の魅力をどうつくっていくかという

ことにしっかり取り組むべきです。

今までのお店が十分にお客さんにご満足いただけないとすると、それをどう変えていくのか、あるいはどう充実させていくのか。食は比較的保守的ですから、どこの国民も急に大きく変わるわけではないですが、変化はどんどん進みますので、その変化にどう適応できるかということをしっかりと考えて、そして実現していかないといけないと思います。

私どものある店がオープンしたときに、あるコンサルタントの先生がおみえになり、この店は買い物メモが有効ではない店だというお話をいただいたときに大変私はうれしく思いました。

その店に行かないと体験できない、あるいは買えない、あるいは気付かない、そういう要素が、その店にはたくさんあるということを言っていただけたと思いますが、そういうお店をどうやってつくっていくかということが、私たちにとって大変大切なことだと思います。

内田：ありがとうございます。たぶんおっしゃっていることは、買い物が義務で行かないといけないところから行ってみたいと、あるいは行くことが楽しいという店であり続けることが EC に勝つポイントだと、そういうことですね。

上田：川野会長とまったく同感です。リアルの店舗は、まさに体験的価値というものをどれほど提供できるかが、唯一生き延びるためのポイントだと思います。

今、日本におけるネットの中で非常に喫緊の問題は、配送コストの上昇と持ち戻りのロスが非常に大きくなるということで、ネットの社会が広がれば広がるほど、最後は少なくとも店舗で受け取るパターンもだいぶ増えてはきていますが、持ち戻りによるコストの増加を配送業者が吸収しきれない状態になっていきます。

これらを考えていきますと、ネットというのは物を売ってもうけるというビジネスではないと思いました。そこから派生する情報からさらに大きなビジネスへつなげていける、このビジネスをどう確立できるのか、これがないと、たぶんネットというのは採算が合わないと基本的に考えています。ネットに対して直視はしています。直視はしていますが、なかなか、今、各社で採算が合うところは非常に少ないと思います。だからこそ Amazon が非常に大きな脅威だということになると思います。

ただ、現状の中で我々ができることは、リアルの店舗ならではの、そこで体験できる、そして、お客様にアミューズメント性というものをどう提供できるのかを突き詰めることです。これは商品だけではなくて、接客であり、あるいは物理的な空間であり、こういうものをいかにサービスとして付加し、それを認知していただくことができるか、極めて情緒的な言い方になりますが、あの店へ行ってみたいという気持ちになる、そういう価値をどう創造できるのかがポイントだと考えています。

内田：ありがとうございます。このあたりは非常に米国側でおっしゃっていることと共通点が多いと感じました。

井阪：お二人がお話しされたこととほとんど同じですが、リアルの店舗でなければできないことをどれだけ我々が醸成できるか、体内化できるかということに尽きるかと思います。

ネットの世界は非常に便利で、本当にたくさんの商品を扱っていらっしゃいますが、どう選ぶか、自分に合ったものは何かということを決めるときに、誰のコンサルテーションもなかなか得られないという部分もあると思います。そういったコンサルテーションの技術を磨いて、リアルの店舗としての力を付けていくということがすごく大事だと思います。

先ほど出ていました、5 年先はどうなるか、これは誰も分からないわけですが、5 年先でもお客様の変化が読める部分もあると思います。例えば健康に対する意識だとか、働く女性がますます増えていく中で、時間のない主婦に対してどういったことを提供できるかとか、あるいは、高齢化も日本ではどんどん進んでいきます。

そういった､これから 5 年先でも間違いなく起きている事象に対してどんな手を打つか、どういうお客様の潜在的なニーズを探って、そこに対して商品開発をしていくか、あるいはサービスの開発をしていくか、これは今まで以上に速いスピードで PDCA を回して、新しい商品サービスを早くローンチできるような、そういう取り組みをしていかないといけないと思います。

そういう意味では、IT の活用場面というのはリアルの我々にとっても非常に多くなると思いますし、場合によっては我々単独チェーンだけではなくて、いろいろな業種の方、メーカーと連携しながら取り組むというやり方も必要かと思います。

内田：井阪さん、ありがとうございます。それでは私から 1 つだけ質問をさせていただきます。

米国も非常に人口が多い国で例えば年齢層も幅広い。それから所得も非常に上から下まであり、それから民族というか、ダイバーシティという、そういう幅広い中で、これからスーパーマーケットは、かなりセグメントをフォーカスして、例えば年齢とか、あるいはライフスタイルとかをフォーカスして、ニッチでやる方がいいのか、あるいは、ある程度、規模を追求してやるべきなのか、そのあたりはどうお考えでしょうか。

サンソロ：非常にいいご質問だと思います。私のこれまでの経験ですが、ニッチというのは重要だと思っています。しかし、人口がある程度多くないと店舗を支えることはできません。テキサスに H-E-B の店舗があります。テキサスは現在人口が増えていまして 3,000 万人という地域です。

ヒューストンの地域というのはメキシコ系米国人が多いです。そして、その隣にベトナム系の米国人が住んで、その隣には韓国系米国人。ですから、H-E-B という会社もそれぞれ

の店舗で、店員も変えている、そして文化も変えている、商品構成もそれぞれの地域によって変えています。

ニューヨークでもそうだと思います。ベトナム人街の店舗、そこでのビジネスというのは焦点を当てた形で提供していくと思います。このダイバーシティに対してどう対峙しますか、そしてどのような市場に焦点を当てるのか。

ゴラブ：素晴らしいご質問だと思います。マーケティングはワン・オン・ワンですが、やはりターゲットを理解する、カスタマーを理解するということ、そして、あまり幅を広げない、風呂敷を広げないということが基本条件だと思います。一方で、この業界全体で見れば広い顧客層をターゲットにすることになります。だからネットが台頭しているわけです。

Market 32 の戦略についてお話ししたいと思います。Market 32 は、アップスケールやニッチに向けた新フォーマットではないですが、ナチュラル、自然に現在のスーパーマーケットの進化した形だと考えています。全方位に対して提供できるわけではありませんが、我々は十分なビジネスをこの店舗で行い、ある程度の人口に対応していきたいと思います。

例えばサービスの良さは皆評価します。そしてサンソロさんも言っていますが、ある特定の人口のセグメントにアピールして来店してもらうためには、十分そういったものを店舗に備えていなければなりません。このような点から、広範な顧客層対応というものを実現したいと考えています。特に我々がいる地域というのは、それほど人口密度が高くありませんので、ここで十分来店を促すようにしなければいけません。

サンソロ：ニーマンさん、現在の米国の家族というのは、例えばいろいろなものにしょうゆを使うなど、いろいろな料理を食べています。メキシカンフード、インディアンフードを食べたりする、そういった新しい民族グループもいろいろあるわけです。

米国人といってもいろいろ変わっていて、それこそが米国の力でもあるわけですが、ニーマンさん、どうでしょうか、こういったものは変化していますか、それともある程度バランスがあるのでしょうか。

ニーマン：この食べ物に関するニーズ、そしてウォンツに関してはダイバーシティがあります。我々の展開する地域の人口は、ほかの会社よりも少し少なめだと思います。我々は特に今後、中庸ではいられないでしょう。コンセプトという意味で、フレキシブルに自分たちのターゲットを選んでいくことが必要です。そして、そのコンセプトをそれぞれのエリアで微調整をしながら柔軟にやっていかなければいけないと思います。

＜パネリスト総括＞

サンソロ：時間の関係もありますので、今日の午後の長い時間、皆様にお付き合いをいた

だきました。非常に有意義な時間だったと思います。パネリスト、そして、クジーニさんも、お付き合いくださりありがとうございます。最後にフロアでパネリストに対して何かお話、もしくはパネリストの方で最後にぜひお話ししたいということがありましたらお願いします。

ニーマン：キッコーマン、そしてホストの皆様に御礼を申し上げたいと思います。非常に貴重なシンポジウムでした。

ゴラブ：同じく、本日はこちらでお話を伺えて大変に楽しめました。いつも私どもができることよりもいただく方が多いのが現状です。私どもは、なるべく高いレベルで何かをしたいと考えています。人もお店もブランドも、ベストなものを提供するために、ヨーロッパに視察に行くこともあります。例えばイタリアではどうやって事業をやっているのかといったことを見に行きます。

私が驚きますのは、今日のようなディスカッションが本当に有益であるということです。私どもは我々のビジネスに関して必ずしもみんな同じ見方をするわけではないので、技術を理解する上でも、あるいはほかの方々が直面している課題を理解する上でも、あるいはそれの反応にみんながどうしているのかということを学ぶことが、私どもにとっても非常に重要で、こういった対話を通じて学ぶことがたくさんあると思います。

パンのことであろうと技術のことであろうと、本当に多くをみんなが学んだのではないかと思います。ほかの国から、あるいはほかの会社からこういったことを学べるというのは本当に有益だと思います。

サンソロ：非常に素晴らしいコメントをありがとうございました。私もキッコーマンの方々、そして米国のチームに感謝をしたいと思います。日米両方のパネルの方々、8,000 マイル、9,000 マイルも離れた 2 つの場所で、同じような課題に直面し、同じような答えを求めているということに本当に驚きました。このような場で得られる経験の意味はますます大きいと感じます。そういった意味でキッコーマンの方々に本当に感謝したいと思います。

400 年もの伝統を持つ会社というのは米国にはありません。そういったところからの英知、あるいはキッコーマンの文化がこういった問題を求め、そして新しい解決策をいつも探しておられるということは、本当に我々にとっても大きな意味のあることですので感謝いたします。クジーニさんはまだいらっしゃいますか。

クジーニ：はい。います。

サンソロ：まとめとして何かおっしゃりたいことはございませんか。

クジーニ：私も今回参加させていただいてありがとうございました。皆様、私自身がそこにいられなかったことで少し違和感があったかもしれません。伺えなかったことを本当に残念に思います。実際に皆さんのお話を伺っていて本当に行ければと、今、思います。

しかし、キッコーマンの方々に関して、このような形で参加させていただいたことに対し、感謝したいと思います。またモデレーターのサンソロさんにも感謝したいと思います。今回お目にできなかったかもしれませんが、またいずれそういった機会があるのではないかと思います。ニューヨーク、ホーボーケンにもしいらっしゃることがあれば、ぜひ私どものオフィスにいらしてください。

サンソロ：クジーニさん、お時間をいただいてどうもありがとうございました。ホーボーケンをご存じないかもしれませんが、フランク・シナトラの誕生の地です。米国の中でも非常に大切なところです。クジーニさんはフランク・シナトラをご存じでしたか。

クジーニ：いえ、私は直接は知りませんでした。

サンソロ：もっと現地の地元の歴史を勉強しなければいけませんね。

内田：皆さん、どうもありがとうございました。それでは日本側のパネリストの皆さんからも一言いただきたいと思いますので、こちらから順番で井阪さんからお願いいたします。

井阪：今回は本当に貴重な機会を与えていただきましてありがとうございました。あらためて変えてはいけないこと、そして変えていかなくてはいけないことということが明確に私自身つかめたような気がいたします。大変勉強になりました。ありがとうございました。

上田：本日は本当にこのような機会をいただきましてありがとうございました。私もパネルディスカッション、そして午前中のご講演をお聴きしまして、今、世の中で起こっていること、あるいは起きるだろうこと、こういったものに対してどのように敏感に反応していかなければいけないのかということを痛切に感じました。

ただ、先ほど来、議論がありましたように 5 年後は誰も分からないというのも、これも一方では事実です。ですから我々は常に仮説を立て、そして検証しながら一歩一歩進んでいくしかないのかなということをあらためて感じさせていただきました。本日は本当にありがとうございました。

川野：今日はキッコーマンの皆さん、ありがとうございました。今日ここで皆さんのお話をお伺いして、米国も日本も同じだと思いました。ですからそれぞれの企業の持っている課題、あるいはスーパーマーケットの基本的な役割、それをしっかりと踏まえた上で変化

にいかに適応していくかということを、しっかりと考えていかなければいけないと思います。そして一番先に申し上げましたように、大きな変革の時代を迎えているとあらためて思います。若い人に、ぜひ頑張ってもらいたいと思います。

モデレーター総括

内田：川野さん、ありがとうございます。それでは私からも一言、本日はまずパネリストの皆さん、ありがとうございました。私が非常に感じましたのは、今、川野さんもおっしゃったように、米国と日本で非常に似たところがあるということです。特にリアルの店舗の強みというのは体験とか、あるいはエキサイトメント、そういったところにあるので、同じ土俵で勝負をしてはいけないというのがすごくよく分かりました。

一方で日本と米国の違いは人口が増えている、あるいは今後ともいろいろな人が増え続ける米国と、それからどちらかというと同質性の中でシュリンク、しぼみつつある日本の人の問題に対する違いというのは結構大きいと感じました。

これまでの日本では、メーカーであれ、流通であれ、たぶん顧客サイドへいかに最大の価値を提供するかということにフォーカスをすればよかったのだと思いますが、これからは働く人たちが 1 つの制約になる中で、その人たちにいかに楽しく、あるいは自分が自己実現をできるように働いてもらえるかという環境を整備しつつ、なおかつマーケットに向かって価値を提供していくという、昔とは違うサプライとデマンドの両方をうまくマネージしていかなくてはいけないというのが、日本が少し米国と違って難しい課題に直面しているところかと感じました。

いずれにしろ今日、皆さんのお話をお伺いして、確かに e コマースに代表される新しい技術というのは日本、あるいは世界を変えていくと思いますが、それにおびえることなく自分たちの信念、会社としてのミッションとか、そのバリューを強く打ち出していけば、必ず解決の道があるのではないかというのを感じました。

一方で最後に脅かすようで申し訳ないですが、時間軸のスピードがもしかしたら皆さんが思われているより少し早いかもしれないので、常に変化に対する備えはしていていただきたい。もしそれが危惧に終われば全然構いませんが、もしそれが予想より早く来た場合にも対応ができるような心構えだけは、ぜひ経営者の皆さんにはしていただきたいというのをあらためて感じました。本日はお忙しい中、皆さん、どうもありがとうございました。