



2018年4月13日 国際シンポジウム 登壇者資料まとめ

去る4月13日、早稲田大学国際会議場井深大ホールにて国際シンポジウム「中国の小売・物流市場の現状と課題、日中企業のコラボレーション」を開催いたしました。本資料ではWJCF会員の皆様に特別に、同日投影された資料を基に、講演内容を簡単にご紹介いたします。

(1) 午前の部：基調講演

午前は基調講演として、(株)ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長の柳井正氏より「ビジネスは世界を変える」と題した講演、ならびに中国 E コマース大手の京東集団副総裁 王笑松氏により「中日零售供应链峰会」（日中小売りサプライチェーンサミット）の講演をいただきました。

1-1. ビジネスは世界を変える

株式会社ファーストリテイリング
代表取締役会長兼社長 柳井 正

◆アジェンダ

- ・ 早稲田大学と中国
- ・ 私の生い立ち～人生観の原点～
- ・ ユニクロの創業とFRの現況
- ・ 社会とともに豊かになる
- ・ Global is Local, Local is Global
- ・ 「国」の枠組みを超えて

まずは冒頭にて早稲田がアジア、中国と歴史的といえる長期間、深いかかわりを持ってきたことについてご紹介いただいたのち、柳井氏の人生観の原点にある幼少期の思い出をご紹介いただきました。「自ら変わるしかない」ことを見つけ出した幼少時代の柳井氏ですが、その思いが今の経営姿勢にも通じているといます。現在ファーストリテイリングは全世界で3,503店舗、昨年の売上高1.8兆円超、従業員数は13万人に上り、雑誌FOTUNEでも世界で注目すべき企業の一つとしてとりあげられています。

続いてファーストリテイリングの考える、企業の存在意義とビジネスにおける理想的なパートナーシップについてご紹介いただきました。ユニクロは単なる服を供給するブランドではなく「アジア発の服で常識を覆す」ことを目指しています。そしてそのためには「社



会とともに豊かになる」という視点が欠かせないと考えます。

「社会とともに豊かになる」とは具体的には、ビジネスの協力相手＝パートナー工場を尊重し、互いがそれぞれの領域で世界ナンバーワンになることを目指すということです。こうした関係は両社に長期的な成長をもたらし、結果として自社のメリットとなると柳井社長は説きます。「自分だけが得すればいい」ではなく「一緒に成長していこう」という姿勢は「工場が成長すれば、お客様により大きく貢献できる」という確信に基づきます。そのほかにも「地元の街がよくならなければ私たちの商売も良くならない」、「自分の仕事を通じて人と社会をより良くすることが、人生で最も楽しく、幸福なこと」という理念がファーストリテイリングの成長を支えています。

最後に「Global」と「Local」の境界の消滅と、その両方を理解し尊重することの重要性についてお話いただきました。国という枠組みを超えても変わらず **WINWIN 関係を築くこと、常に相手のために何ができるかを考えることが自分と社会の利益を生み出し、世界を良い方向に変えると柳井社長は説きます。パートナーと一緒に成長していく姿勢で取り組むビジネスは、結果として世界を変えていきます。柳井社長が「ビジネスは世界を変えられる」と信じる理由は何よりも「自ら考え、変わってきた」ことにあるのかもしれない。**

2-2. 中日零售供应链峰会/日中小売りサプライチェーンサミット

京東集団副総裁 王 笑松

京東集団副総裁の講演ではまず、**中国のEコマース市場の規模**は世界的にもかなりの規模であることの説明から始まりました。**中国の小売市場全体におけるEコマースの割合**は2016年のレポートによると**19.6%で世界トップ**であり、2位のUK15.7%とは数ポイントの差ですが続く3位US(7.6%)やフランス(6.0%)とは倍以上の開きがあります。また**消耗品の小売りにおけるEコマースの割合は、2018年は19.2%と予測**されています。

これらEコマース市場の成長を支えるのは、**人口上昇率の高さや都市化に加え、都市部が密集しているという環境条件、インターネットの普及**といったポジティブな要素、そして**卸業による手数料などオフライン小売りが抱えるデメリットが解消される**といった要因です。

その中で一大勢力となっている京東集団は中国最大の小売り企業の一つであり、**2017年の年間の取引額は1.3兆元(約22兆円)**、従業員数は16万人超。インターネット業界ではアマゾンとグーグルに続く売上額を記録し、「Eコマース世界トップ500企業」に中国企業として初めてランクインするなどの快挙を成し遂げています。



今回の講演では「人」「もの」「場所」において、これまで存在した境界線があいまいになってきている小売りの現場について解説いただきました。これまで消費のチャネルは百貨店→チェーン店→スーパー→ECとその形態を進化させてきました。第四次小売り革命ともいえるECの登場は、消費者主体、カスタマイズの傾向を強め、小売りにおける物理的な制約をとりはらっていることが特徴です。その中で最も重要な点は「生産者と消費者」「商品と生産の現場」「オンラインとオフライン」が融合しつつあり、結果コストと効率そして経験の3者にも変化が起きていることです。王副総裁はこの変化を、「シームレスな小売り」の出現と表現しています。

「シームレスな小売り」が拡大していく世界で京東は「サービスとしての小売り (Retail as a Service、RaaS)」の重要性を提唱します。RaaSは、購買体験において可塑化（トレーサビリティ）／協同化（領域を超えた協力関係）／スマート化が実現していく中で、最新技術により「価値の協創」「周囲へのエンパワメント」「開放性」が推進され、結果として顧客の満足度の上昇をもたらします。

上記の概念を実現させるのが、現在取り組んでいる7FRESHと名付けられた生鮮食品を扱うスーパーです。商品はアプリと実店舗で購入が可能で、3キロ以内30分で配送が可能になっています。データから消費者へのレコメンドや物流の最適化を行うことで経営効率を高めると同時に、最新技術を用いたスマートカートや決済の簡略化など消費体験もより上質なものに変えていきます。

京东集团线上线下一体化的生鲜食品超市

| | | | |
|----------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| | | | |
| | 美食现场加工 店内就餐 | | 严苛品质 全程溯源 时效性品质管理 |
| | | | |
| 日用百货 生鲜肉禽 果蔬蛋奶 | | 全球合作伙伴 产地直采 | |

打造“超市+餐饮”新兴零售业态 严苛食品品质安全



オンラインでは EC の JD.com の運営だけでなく 2015 年には越境 EC である JD Worldwide(京東全球購)のサービスをオープンしています。1 年間で 10 か国の「国家館」シリーズを開店させ、日本館の売上は全体の 19%を占めています。2016 年には独自物流システムの JD 越境物流オープンシステムの開発に成功し、2017 年にはセールイベントの新たな潮流を作り出すなど EC 業界のリーディングカンパニーとしての地位を確固たるものにしていきます。それを支えるのは**物流ネットワーク、戦略的パートナーとのデータのシェア**や SNS との**連携**、**フレキシブルなビジネスモデル**と、そして**品質の保証**であるとまとめられ、同日の講演を締めくくられました。

(2) 午後の部：パネルプレゼンテーション

2-1. 「一帯一路」における日中小売・物流市場への変化

中国電子情報産業発展研究院
上席研究員 孫 会峰

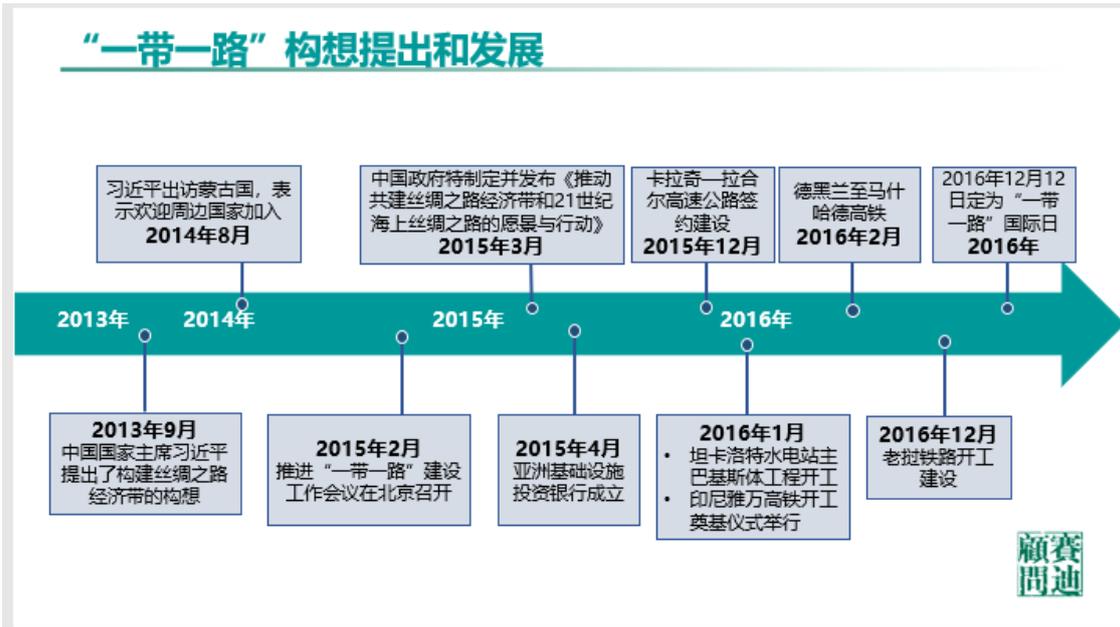
◆アジェンダ

- ・ 一帯一路の戦略と現在までの進展
- ・ 中国の小売り業の現状と市場の需要
- ・ 日中間の企業連携にもたらされるチャンス

CCID 総裁の孫氏によるパネルプレゼンテーションは、一帯一路の経済構想を軸に今後の日中間の企業協業の可能性を説くものとなりました。まずは一帯一路について、その概要をまとめられました。

昨年、日本の報道でも取り上げられることの多かった一帯一路構想ですが、この構想は実は今から 5 年前、2013 年 9 月に習近平国家主席により提唱された「シルクロード経済帯」のに基づき着々と推進されてきたものです。2016 年 12 月 12 日の「一帯一路の記念日」が定められるまで、毎年のようにマイルストーン的出来事がありました。中央アジア、東南アジアの各国へと交通網を整備し、2015 年 4 月には投資銀行を設立しています。

交通網の整備においては**陸海空問わず、物流効率を高める方策**を採用していきます。金融面では**人民元を軸とした取引の基盤**を確固たるものにし、同時にコストカットを実現してきました。



こうして効率を高められた経路で移動する商品が消費者に選ばれる購買チャネルとして、電子商取引（EC）のうち海外から仕入れる商品を扱う「越境EC」をはじめ、さまざまな購買プラットフォームの拡大が進められています。同時に投資の障壁を取り除く「自由貿易区」を周辺国家に設立しています。一带一路政策は、国際連合の基本原則の遵守の上に、【開放された市場】、【貿易における各国方針の尊重】、【市場の力の尊重】、【利益と協力の最大公約数に基づくWINWIN関係の実現】を重視し推進されています。

またプレゼンテーションでは、この三年における特にめざましい成果の一例として、中欧への鉄道網、インドネシア高速鉄道、ロシアーカザフスタンー中国の三国間をつなぐ鉄道などが紹介されました。

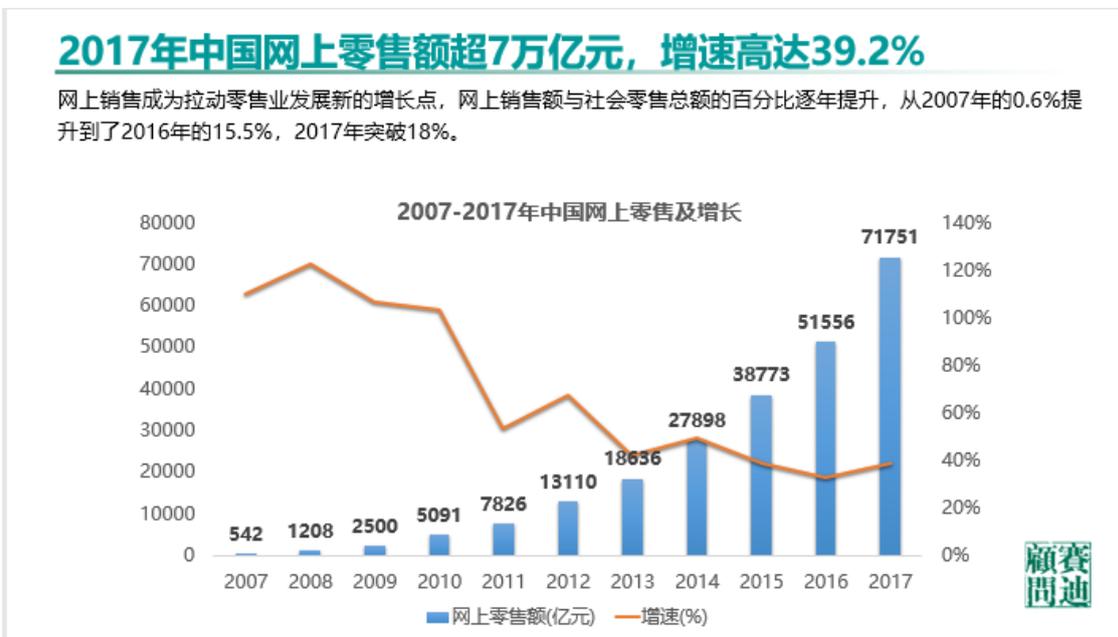
続いて中国の小売市場の成長と現状について解説いただきました。2012年の22.4兆元から2017年は36.6兆元と成長しており、その成長率は14.4%から10.2%とゆるやかになってきています。小売り規模成長率はアメリカで4%、日本はマイナス0.2%となっている中、2018年の中国小売り市場規模は37兆元（約629兆円）となる見込みで、アメリカを抜き世界一位となることが予測されています。

一方、物流業の売り上げも2017年で8.8兆元、成長率は11.5%と顕著です。GDP全体における物流業界の占める比率は14.6%であり、この比率はアメリカでは約2倍、日本は約1.5倍となっています。この点から、中国では現在物流コストが低いと言えます。また業界内のトップ50の売り上げが業界全体に占める割合は9%と低くなっており、業界内で特

定の企業に売り上げが偏在していないのも特徴です。

一帯一路政策の開始後、中国の貿易量は目立って伸びています。特に成長が著しい貿易相手国は、カザフスタン（40.7%成長）、ロシア（23.9%）、ポーランド（23.4%）です。EUは15.5%、全体平均は14.2%となっています。2017年の取引総額は27.79兆元、成長率は14.2%となっています。

ECでの小売り取引額は右肩上がり伸びており2017年は7兆元（約119兆円）、成長率は緩慢になってきているもののそれでも40%近くになります。小売り市場に限ったECでの購入比率は2007年の0.6%から2017年は18%超となっており、小売りの分野でEC利用が拡大していることがわかります。



上記とは別で、越境ECの市場規模のデータがあり、それによれば2018年の越境ECの取引額は8.8兆元（約150兆円）に上る見込みです。

以上から、中国の小売り市場が今なお成長を続けており、また消費力の増大と生活水準向上が引き起こす消費のトレンドが、越境ECの成長を促していることが見て取れます。

さて、そのような環境の中、日中間にはどのような企業コラボレーションのチャンスがあるのでしょうか。一帯一路政策に参加する周辺国家との貿易額は、すでに全世界の1/5に達しています。日本企業は今、中国を経由しこれら周辺国家との貿易のチャンスを手に入れることができる環境にあります。現在、ある日本の運輸会社はすでに、中国の一帯一



路政策により開通したローコストの物流網を利用した運送を開始しています。中国を通じて欧州まで品物を運べば、空路利用時よりもコストを 50%近くカットすることも可能です。同時に、拡大する中国市場は巨大な市場であり日本企業にとっても発展のチャンスとなっています。

今年の 4 月 10 日には、習近平国家主席により、金融、保険、自動車業界への参入障壁の緩和政策、投資環境の整備、知財の保護、関税障壁の緩和が提唱されました。こういった政策含め、中国政府は一带一路政策をグローバル化する世界経済のスタンダードとして機能させることを目指しています。

現在中国の小売り市場はまさに転換の時であり、各国の企業はこのチャンスをつかむことで大きな成果を上げられる可能性があります。終わりに市場参入への積極的な姿勢の必要性、消費者が現在抱く需要「消費のレベルアップ」と、市場参入の際のローカライゼーションの大切さを解説いただき、プレゼンテーションを締められました。

2-2. 「日本から中国へ、そして世界へ」

株式会社ニトリホールディングス 代表取締役社長
似鳥(中国)投資有限公司 董事長
似鳥(太倉)商貿物流有限公司 董事長
白井 俊之

アジェンダ

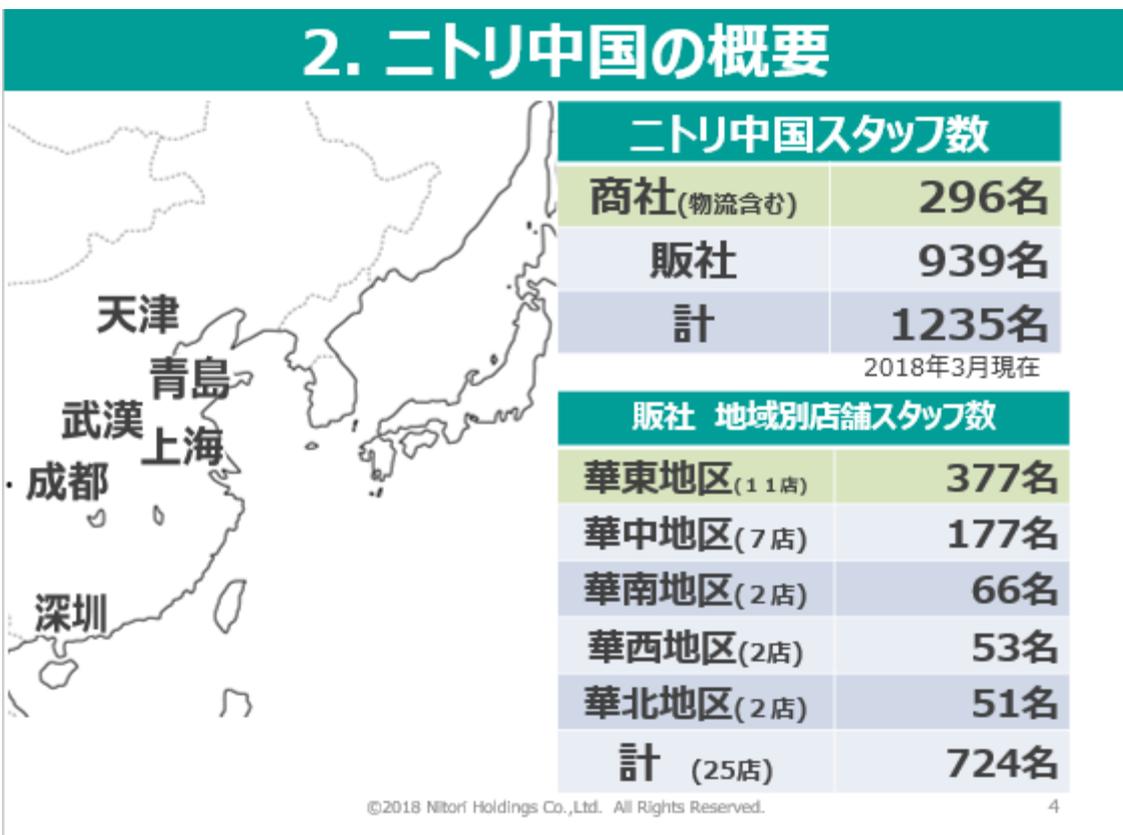
- ・ニトリと中国の歴史
- ・ニトリ中国の概要
- ・ニトリ中国の商社物流機能
- ・人財育成と社会貢献
- ・中国での品質の作りこみ
- ・ニトリグループの「ロマン」と「ビジョン」
- ・中国店舗と出店計画
- ・中国で学んだこと

まずはニトリの中国進出までの道のりと概要、商社物流機能をご紹介いただきました。中国への進出は 1989 年のシンガポールへの進出を経て商社を設立したところに始まり、昨年は販売会社を設立しました。

1989 年 シンガポール進出（清算済）

- 2003年 香港進出（清算済）
- 2004年 ニトリチャイナ
- 2017年 NTL (Nitori TaiCang Trading&Logistics) ニトリチャイナを含む3社を統合したもの
- (以上全て商社)
- 2017年 似鳥投資有限公司 = 販売会社設立

現在すでに中国国内に25店舗を展開しています。地域別では華東地区が11店舗377名と最も大きくなっています。



商社物流機能の側面からいえば、ニトリは中国で生産した商品を日本・台湾・USAへ輸出する企業です。グローバル物流拠点として、本年10月に上海に近い太倉に物流センターの設立を予定しています。

続いてニトリで力を入れている「人材育成」についてお話いただきました。ニトリ最大の教育投資として、「豊かな暮らし」を実際に体感し、ロマンとビジョンを共有する研修があります。昨年はアメリカにて同セミナーを初実施しており、海外スタッフへの教育機会を拡大しています。今期はこの研修を、中国の販売店のスタッフを対象に、すべて中国語で



行うことが予定されています。

【2017 年度実績】参加者：1,097 名(ニトリグループからの受講)

ニトリは中国に対し、自社で直接雇用する人材への教育投資だけでなく、奨学財団の設立や中国で起こった震災への寄付といった形で中国での人材成長に寄与し、中国社会への貢献を果たしています。ほかにも小学生の寮を運営する基金を設立し、現地就学児童の教育環境の整備に貢献しています。

次に、中国で重点的に取り組んでいる「品質の作りこみ」について、それを実現するための現地取引先企業とのかかわり方を紹介いただきました。継続的な製品安全体制を構築するため、取引先の経営・生産管理に踏み込んだ支援を有償で実施しています。これにより取引先の自主的で根本的な体質改善をすすめています。また優秀な取引先の工場については他の取引先に見学をしてもらい、意識向上をはかるといった取り組みもなされています。また取引先とともに製品の安全性を高める文化を構築しています（ニトリ取引先経営報告会、ニトリ製品安全・品質大会、各国製品安全・品質会議。年1～数回の実施と表彰）

こういった活動により製品の品質を高め、ニトリは住まいの豊かさを人々に提供することを目指しています。2022年には中国200店舗以上、2032年に中国1000店舗の出店を目指します。

6. ニトリグループ° ロマンとビジョン

ロマン 住まいの豊かさを世界の人々に提供する。

ビジョン 第2期30年計画 2003年～2032年

2022年 世界でドミナントエリアを拡大し、暮らしの変革へ

1,000店舗 売上高 1兆円 中国 200店舗以上

2032年 世界の人々に豊かな暮らしを提案する企業へ

3,000店舗 売上高 3兆円 中国 1,000店舗



この数字は言い換えれば、日本で50年かけて成し遂げた店舗数を、中国では15年で実現するということになります。プレゼンテーションでは、2022年に向けての生産拠点や集荷と供給の体制は本年に基盤づくりを完成させる計画となっていることが発表されました。デジタル大国でもある中国での事業展開の意気込みを十分に聴衆にアピールされ、プレゼンテーションは幕を閉じました。

2-3. 小売の本質から考える中国の「区域別リテール」の現状と有機的発展の道

河南大張実業有限公司 董事長 張国賢

日中両国は物品の交換だけでなく、歴史的に人の行き来を通じて文化のレベルで交わってきた関係であると強調し始まった張董事長のパネルプレゼンテーション。冒頭では河南大張実業有限公司について紹介いただきました。同社は92年に河南省洛陽にて創業された、総合スーパー、生鮮スーパー、コンビニエンスストア、服飾デパートといった多種の商材の小売りを手掛ける企業です。「一般市民に食の安全と生活の便利さを保障する」をモットーに事業を展開しています。

これらの業態では「**区域での小売り**」を展開しています。河南に根差した小売業展開のため、河南大張実業有限公司は同区域の3社と連合して四方联采を設立しました。

張国賢氏は、区域での小売りは、【**区域に根差し**】、【**盲目的に流行を追わず**】、【**消費者の動向を見極める**】ことが重要だと説きます。

またこれらの経営姿勢を広く共有するため**保亭会**と呼ばれる経営者連合会を設立しています。**保亭会**では特に以下のような考えを大切にしています。

- ・理念と目標を一にし、明確な方向を定めることが成功の条件である
- ・サプライチェーンにおける情報の流れ、物流、資金の流れを整理し効率を高めて、生産者からエンドユーザーまでの産業チェーンを構築すること
 - ・独自路線を貫く
- ・商品力だけでは勝ち抜けないのが中国市場。他社との協力が重要。（特に密な連絡と志を同じにすることが大切）
 - ・5年10年先を見越した戦略を持つこと。変化が起きてから追いかけてはいけない。先回りして変化を待ち構えるべきである。

張国賢氏は更に、表面的には商品の品質だけでなく、販売環境とサービスが整っているこ

と、そして深層では販売時に生産者や販売員の思いが届けられることが小売りの本質であると説きます。企業の長期的でポジティブな発展のためには「技術」だけでは不十分で、情感と愛に支えられた「理念」そして「文化」が必要であると強調します。大切なのはビジネスを通じて幸福を作り出すことです。

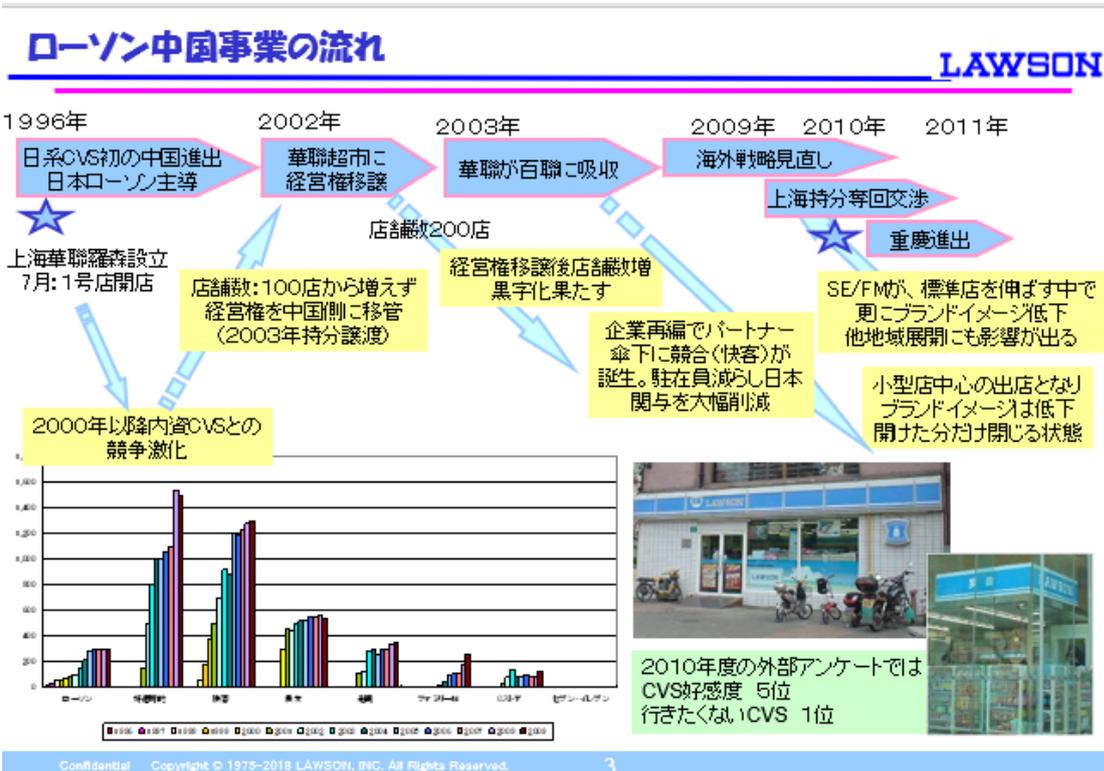
最後に偉大な企業が備えている目線として、以下を列挙いただき、プレゼンテーションを終えられました。

- ・小売りのお客様は平凡な市民
- ・販売価格の低下はその分消費者の可処分所得を増やすことを意味する
- ・生活を安全で便利なものにするのが小売りの使命

2-4. ローソン中国事業概要と中国CVS市場について

株式会社ローソン 上級執行役員 三宅示修

ローソンは1996年、日系のコンビニエンスストア(CVS)として初めて中国大陸(上海)に出店を果たしました。中国内資CVSとの競争の激化、経営権の中国側への移譲、パートナー企業の統合により傘下に競合が誕生したり、ブランドイメージの低下にさらされるなど多くの荒波にもまれながら今日を迎えています。



しかしながら店舗数も売り上げ高も、上海を中心に増加を続けています。プレゼンテーションでは現地進出を支える事業構造と具体的方策、市場の可能性について解説いただきました。

ローソンの中国における基本戦略は①投資会社をブランド・ノウハウ管理の場とし、②各**地域コア会社**で**永続的に提供できるノウハウを蓄積**し、③**周辺展開**を図るというものです。言い換えれば**統括機能会社、地域コア会社、周辺ライセンス**と分類することができます。現地展開においては店舗運営を支える、**Supply Chain Management (配送・取引先・原材料)**の仕組み作りと管理が重要です。

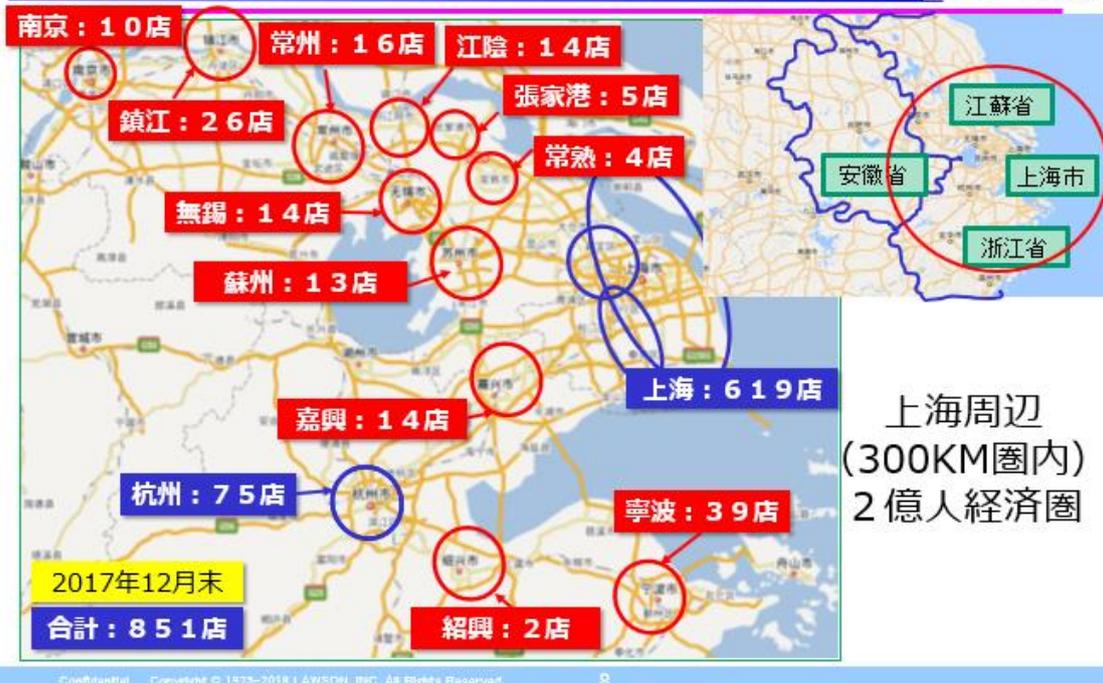
続いてCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）について解説いただきました。CRMは売上、利益の拡大を支え、一方でSCM（サプライチェーンマネジメント）は粗利率の向上を支えます。CRMにおいては小商圏のお客様のニーズをつかみ取ることが大切になってきます。ローソンではもちろん、現地CRMには欠かせない、アプリの展開も完了しています。



FCの展開では、既存インフラを活用した店舗展開を行い、2億人経済圏となっている上海周辺の300Km圏内において、昨年末までに851店舗を展開しました。



メガFC展開 (既存インフラを活用し店舗展開で他社と提携) **LAWSON**



上海ではなく武漢の例ですが、インフラ整備・商品開発・FC展開・人材教育含め現地パートナーに指導する形のエリアライセンス展開を実施した成功事例があります。この店舗では中百集団の既存のコンビニ業態である「好邦」を看板替えし、出店費用の圧縮に成功しただけでなく、売り上げ構成や売り上げ額にもポジティブな変化がありました。煙草・飲料中心の売上構成が、PB（プライベートブランド）・FF（ファストフード、コンビニで扱う調理パンやサンドイッチ、おにぎりなど）が売上を押し上げる形に変化し、売り上げ全体でも改装前比較190%に伸長しています。

終わりに中国 CSV 市場の全体観を解説いただきました。2016年以降は日系 CVS の地域展開の加速以外にも市場の競争は熾烈を極めています。中国国内の地域にとどまっていた有力企業が全国展開を始めていることに加え、既存 CVS 事業者の拡大、小売形態の多様化が起きているためです。

PART
ONE

公司业态 | Company Business Format



< 01 >

中国は現在第三次消費革命を迎えており、オンラインとオフラインの融合、業界をまたいだサービス、リソースの融合、コミュニティサービスのコラボレーション、そしてシェア経済が拡大しています。

消費者は物品やサービスの購入に際し「その消費が何を意味するのか」「購入すると自分に何をもたらしてくれるのか」を以前より深く考えてから行動するようになってきました。また実店舗は消費者にとって購入のための場ではなく、その商品をより理解するための場と変化してきています。商品がトレーサビリティを備えていることはもちろんそれが可視化されていることや、企業が消費者の思考を理解すること、そして消費者の共感を得る商品を打ち出すことが、今小売りにおいて非常に重要です。

【バリューチェーンの変化】

特定の商品の寿命ではなく、顧客が商品（サービス）を利用し続けてくれるライフタイムバリューが重要となってきます。同時に、テクノロジーがバリューチェーンの過程に変化を起こしています。データの収集、蓄積がより精度高くなるようになり、サプライヤーはマーケット（消費者像）をより明確に把握できるようになりました。商品・サービスのカスタマイズ化も可能となります。またリソースのシェアにより経営効率を高めることも可能になっています。こういった、データを市場へ応用する動きはますます広がっています。

【新たな小売りの形態】

しかしながら、中国のインターネット利用におけるモバイルの普及はすでに9割に上り、オンラインの小売り市場で効率を高めるには現在頭打ちの感があります。大手IT企業（アリババ、テンセント、京東集団）はそれぞれ**実店舗で小売りを展開するパートナー**と手を組んでいます。

データ化の過程において、歩歩高は新たな小売り形態に適合していく道として「**外部のデータの海に飛び込み（寄生）**」「**そこで顧客を他企業とシェアしながらターゲティングと営業を行い（共生）**」「**企業と消費者で互いに利益を生み出しあい（互生）**」「**結果としてリアルの小売り現場に足を運んでもらう（再生）**」という流れを描きます。現在は第二段階の「共生」を進めているところです。

具体的な方策として、歩歩高ではクラウドの利用など顧客・商品・運営のデータ化（データの収集、整理と活用）のための環境を整えたこと、その上で顧客のデータ収集、分析、活用を進めるため今年の2月にWeChatのミニプログラムをローンチしたことを紹介いただきました。通年のキャンペーンを通じて会員データを300万件集めることが目標です。昨年11月の「ダブルイレブン」の際には新たに80万人の顧客獲得に成功しています。

こういったデータ活用の最大の目標として、**顧客へのより良い体験の提供、運営の効率の向上、存在価値の拡大（パートナー企業との互惠関係）**を掲げます。顧客の尊重と企業価値の最大化は、企業利益の追求と等しく重要だと結論をもって、プレゼンテーションを終えられました。

2-6. セコマのサプライチェーンと地域密着のマーケティング

株式会社セコマ 代表取締役社長 丸谷 智保

北海道で「セイコーマート」はじめリテール事業を展開する株式会社セコマの丸谷社長のプレゼンテーションでは、北海道に根差した小売りの特徴について解説いただきました。

セコマの特徴 ～物流・卸事業、食品製造事業、リテール事業～

セコマの年間売上高は約2,000億円、グループ店舗数1,248店、その地域別内訳は北海道1,151店、関東97店です。北海道内では175の市町村に展開し、人口カバー率は99.8%となっています。道内のコンビニ店舗数は、大手トップのセブンイレブンを抜き1,100店舗です（セブンは998、いずれも2018年2月末、セコマ調べ）



セコマの事業は①物流・卸事業②食品製造事業、そして③リテール事業の三つに分かれます。「食品製造事業」における「地域密着」の取り組みの例をいくつか紹介いただきました。北海道で盛んな酪農を活かした「乳製品」と、規格外で廃棄処分となってしまう果実の活用により開発された「メロン味のソフトクリーム」はその代表例です。また手ごろな価格の総菜を販売していますが、その低価格（110円程度）を実現しているのはトレーの自主生産で、これにより1パック当たりのコストを10円程度下げることができます。こうした商品の魅力を追求することにより、現在PBの商品の販売数量構成比は全商品の54%をも占めるに至っています。

また、北海道は日本の中でも高齢化・人口減の先進地域です。高齢化率は日本全国の26.5%よりも3.1ポイント高い**29.6%**となっています。ちなみに、中国は10%です（2016年世界銀行のデータより）また2007年からは**年金受給日の売り上げ高が、給料日の売り上げを上回っています**。高齢層の顧客の増加がわかります。2013年以降は、生活保護受給日の売り上げ高が年金受給日の売り上げ高を上回りました。

高齢者にフォーカスしたマーケティング、20代にも支持される

以上のような状況を受け、セコマでは高齢者が好む食品にフォーカスして売り上げを伸ばしていく工夫をしています。バナナ、牛乳、ヨーグルト、アイスの売り上げにおいて60歳以上の年代別構成比が特に高くなっていますので、まずはこれら製品において、ターゲットに向けた訴求を始めました。

こうした取り組みの中、高齢者を意識した食品が20代にも受け入れられていることがわかりました。人生100年時代と言われる昨今、健康維持に対する意識の高まりを受けてのものと考えられます。そこでセコマでは、サプライチェーンを駆使して**自然で健康的な特徴ある商品を提供する（しかも良質で安価）**という点をさらに強化することにしました。

外販について

前半の終盤では加えて、外販（北海道外、国外への展開）についてもお話いただきました。現在セイコーマートではサプライチェーンの発展により、セコマブランド＝北海道ブランドを外部へ販売していくことを目指しています。海外には中国・香港・台湾・ロシア・カンボジア・マレーシア・タイ・アメリカが含まれます。中国へは飲料、アルコール、食品の実績があります。（反対に、中国からは消耗品や建材、雑貨を輸入しています）



中国への輸出実績

飲料



アルコール



食品



Secoma

53

北海道外への販路拡大策として、ある輸入製品の売り上げ状況についても紹介いただきました。それはセコマのワインです。これまでに450万本を売り上げており、道内シェア30%を獲得しています。定価は税込み500円。現在通販でも販売を開始しており、北海道外への販路を切り開いています。ワイナリーから直接コンテナ買いをすることで、コストの削減を実現しています。

一気通貫した事業体制と、地域密着による売り上げ拡大

丸谷社長は「これからの経営に必要なもの」として「同一の商品が存在し続けること」を最も大切な要素として協調します。この視点から考えたとき、セコマで重要な地位を占めるのが「低価格総菜」です。2002年から存在する低価格総菜シリーズの粗利益率は、開始当時は35.0%でしたが現在71.9%までその数字を向上させています。「製造ロスの極小化」等によりこの数字の改善とシリーズの存続を実現しています。実は他社（大手コンビニ）でも同様のシリーズ展開の取り組みがありましたが、撤退となっています。

セコマと他社の違いは何でしょうか？ それは原料～製造～流通まで自社ですべて手掛けているという点につきます。自前の物流網（物流拠点数：北海道17箇所、本州4箇所）を整備しているだけでなく、自前の在庫保持・保管体制があります。1997年以降、全道の整備を進めており、すでに120億円を投資しています。



加えて自前の品質管理体制として、フリーダイヤルでのお客様の声の拾い上げがあります。年間7,331件の意見が寄せられています。

ここまですでに説明されてきたように、北海道は高齢化と人口減少の先進地域であり、全国的にみても人口密度は最も低い地域です。この中でリテールを展開していくのは難しいことのようにも見えます。しかし丸谷社長は「とても無理」と感じる、考えてしまうことに対して「何とかやれないか？」と発想の転換をすることが大切だと説きます。こういった信念に基づき現在も「高齢者が必要とする商品」の開発を続けています。

最近では北海道循環器病院と開発したカレーやパスタを販売したり、北海道大学 COI「食と健康の達人」拠点と、セコマで高栄養価・低糖質のアイスを開発したりしています。

同時に製品の販売チャネルの多様化にも取り組んでいます。例えば乳製品は、コンビニエンスストアだけに限らず、ディスカウントストア、ドラッグストア、スーパーマーケットへ卸したり、道内各地のカフェや飲食店へも卸し商品に使ってもらいます。

高齢化、人口減の社会変化への対応方法とは

地方は全国大手の主戦場の都会よりずっと早く高齢化が進むので、全国大手と同じことをやっても変化に対応出来ないと丸谷社長は確信しています。そのために大切なのが「負けない」「マネしない」「気にしない（独自で）」という3つのポリシーです。

<独自路線>

独自路線として、2006年に1トンだったメロンの調達量を、2016年には100倍の100トンにしています。そのほか農作物を余すことなく使うため、規格外の作物を契約農家から仕入れ、自社の加工場で加工し総菜として出荷、販売しています。生産から物流、販売まで一気通貫で行うセコマならではの施策であり、農家ともウィンウィンの関係を形成できます。

近年は北海道の商品を本州へ、本州の商品を北海道へ仕入れる取り組みも強化しています。関東への経路はフェリーを使った苫小牧と茨城県大洗港間の海運です。昨年、北海道から関東へは1,700本、関東から北海道へは2,300本、合計約4,000本のコンテナを運び来させました。※13mシャーシ

また物流力を生かした地域密着の一つの形、独自路線の一つとして、過疎地への出店が挙げられます。900人、高齢化率4割の上渚滑市から開店を要請する陳情書が提出され、紋別

市の助成を受け、営業時間 6:30-20:00 の 13 時間半という店舗が誕生しました。セコマの物流力があって初めて実現した出店と言えます。

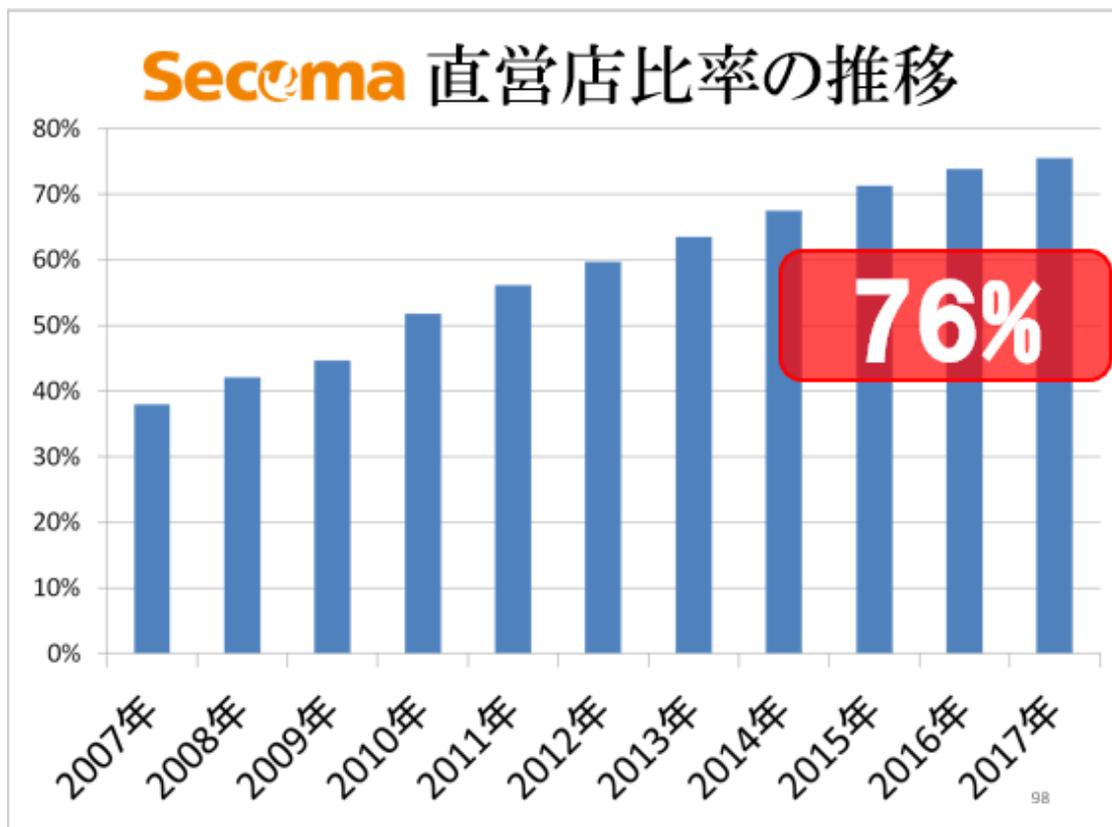
<健康食 7 原則のポリシー>

セイコーマートには**健康食 7 原則**の概念があります。高齢化、人口減に対し非常に有用な視点です。この原則に基づき、商品を開発、販売しています。

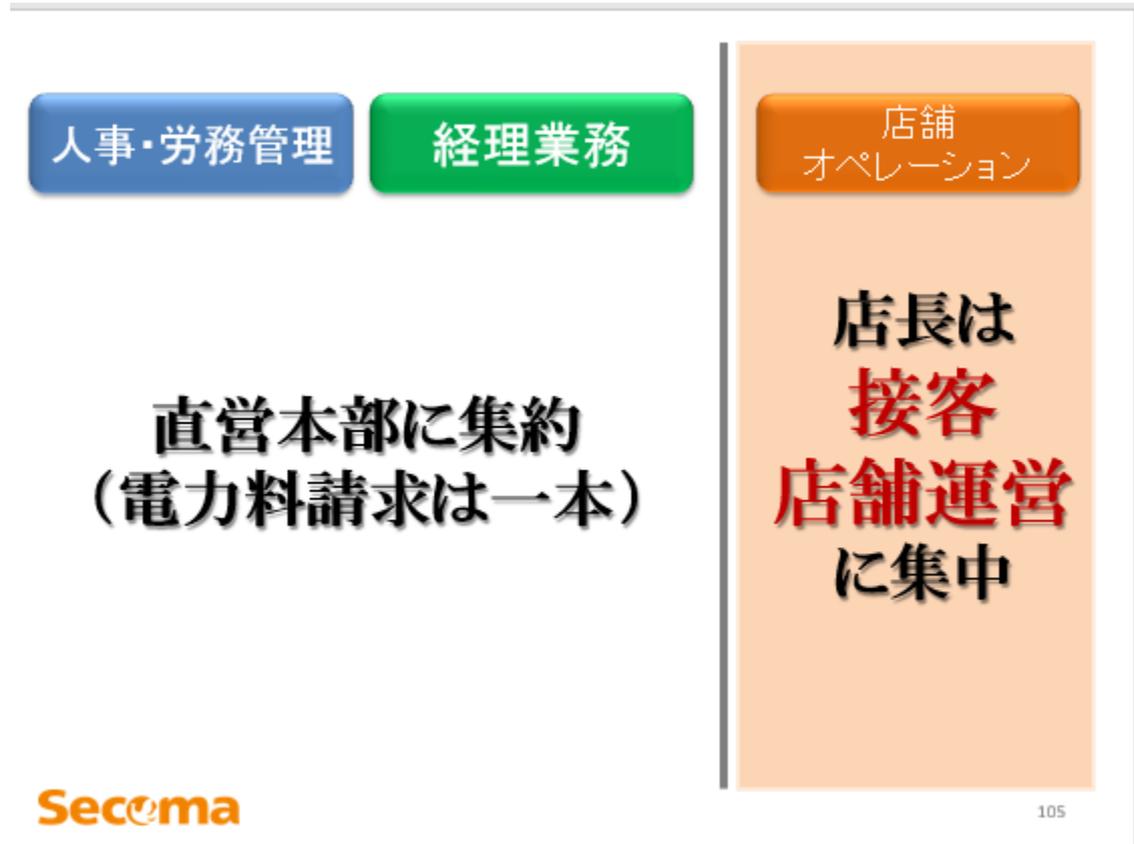
1. 食は「国民総 100 才時代」を「長寿」かつ「元気に」生きる源
2. 身体に良いもの、必要な栄養素をバランス良く摂る
3. 「健康」と「美容」を混同しない
4. 特別なものではない、普段から昔から食べ継がれてきたもの
5. 麺つゆや煮物のタレなど基礎食材から「健康なもの」にこだわる
6. 誰もが継続購入が可能な価格
7. 美味しくなければ、長続きしないし、ストレスになる

<直営店比率の向上>

セコマでは高齢化、人口減の変化に対応するためには「**直営店比率の向上**」が有効だと考えています。セコマの直営店比率は 2017 年には 76%となっています。



これにより、従業員の長期就業や本部方針への理解度の向上が実現し、商品の質を高く保つことができるようになります。1994年開始した店内調理食品は、2017年では6,000万食の提供を記録しています。人事労務管理や経理業務の負担が店長に回らず、接客や店舗運営の質をたかめられることもまたメリットです。



人事・労務管理 経理業務 店舗オペレーション

直営本部に集約
 (電力料請求は一本)

店長は接客
 店舗運営に集中

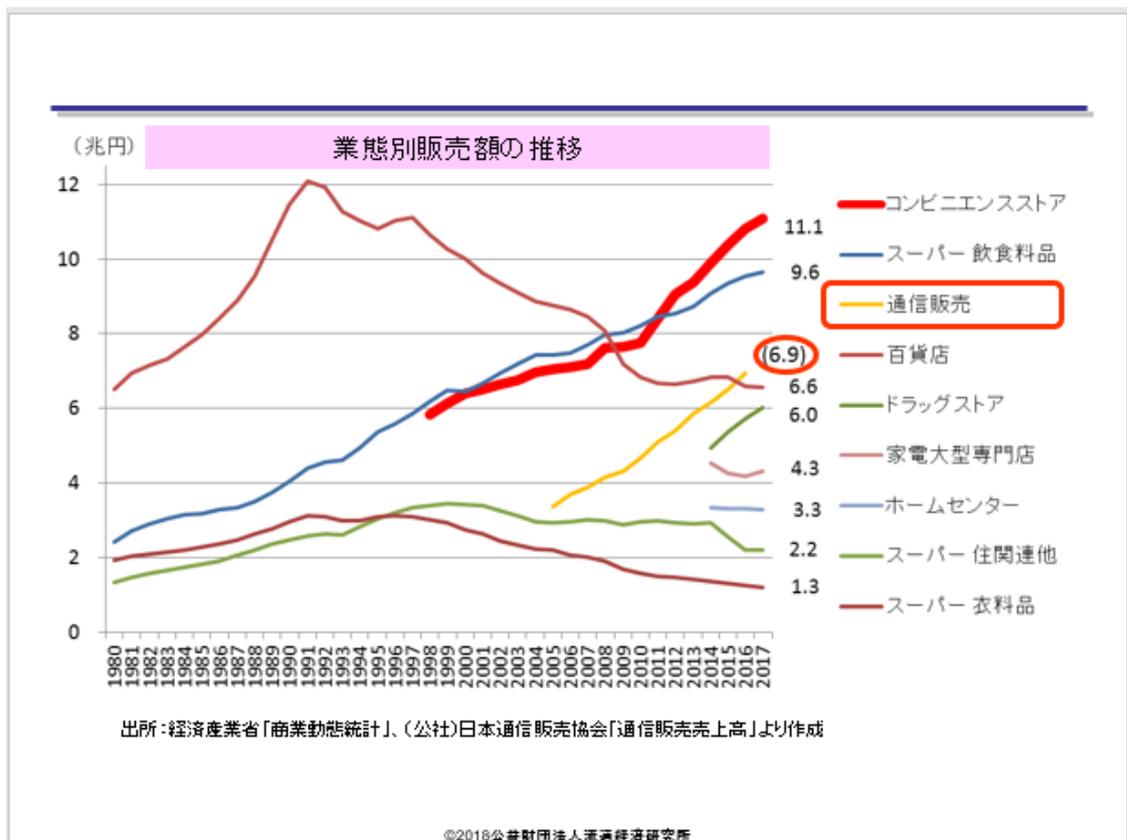
Secoma 105

<人材の確保と電力確保への取り組み>

また先に紹介した上渚滑市の事例にもありましたが、営業時間について柔軟な設定を許容しています。現在、24時間店舗比率は全体の28.3%にとどまっています。人材の確保にも同様の「柔軟な」やり方を取り入れています。働き手のニーズに合わせることを第一に、勤務時間（1時間なら…）、仕事内容（接客は苦手な…）、勤務店舗（夫が転勤で…）といった意見をなるべくくみ取って人材を配置しています。これにより、応募者数、採用者数にも改善がみられています。これにより、シフトの不足数を2017年2月以降、継続して20%程度低減させることに成功しています。そのほか、事業所内保育所の設置、元旦運営の中止（全店舗のうち約半数）、電力の値上げに左右されない経営体制の確保のため、電力の100%を自家発電で賄う、といったことを行っています。

Eコマースとの差別化について

最後に、リアル店舗とEコマースの対立についてのご意見を発表いただきました。公益財団法人流通経済研究所のデータによると、業態別販売額の推移では通信販売がこの2年で百貨店の販売額を超えています。コンビニエンスストアが最も好調で、2017年は**11.1兆円**、続くスーパー・食料品店が**9.6兆円**です。通信販売は**6.9兆円**であり全体で3位となっています。



こういった状況を受け、セコマでは引き続きリアル店舗での販売も重視し、リアルなコミュニケーションに基づく「固定客・ファンづくり」に取り組んでいます。

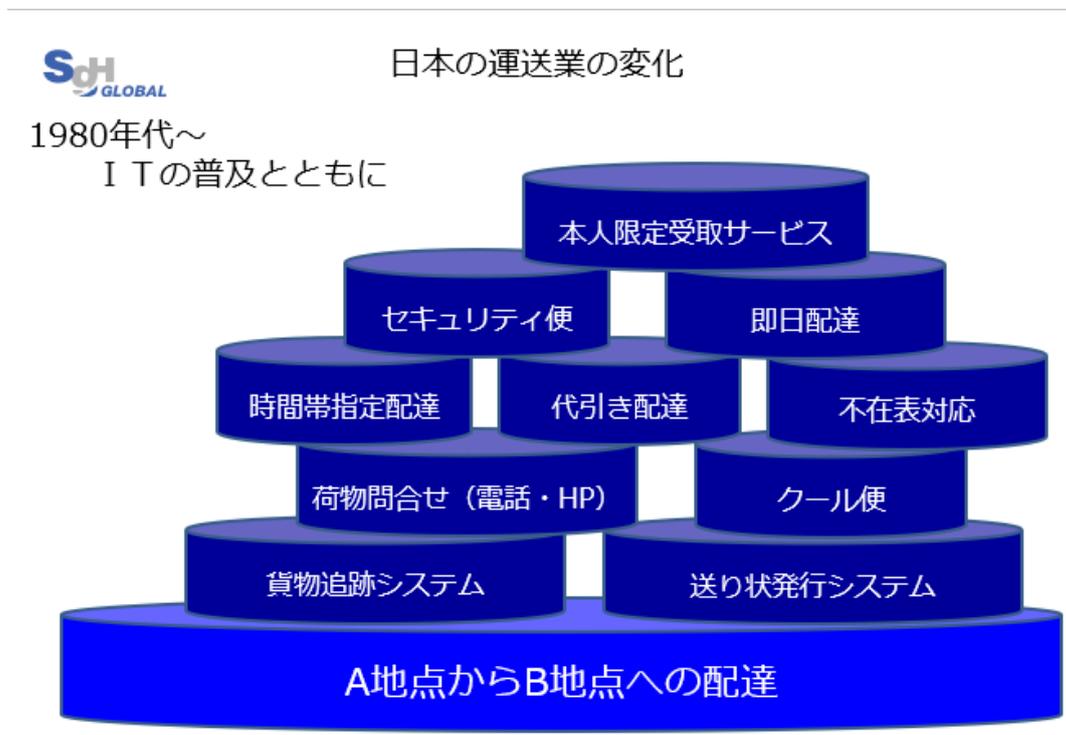
以上みてきたように、セコマ丸谷社長からは、20分という短い時間ながら、少子高齢化、人口減少の社会での小売りのあるべき姿について、「地域密着」をキーワードに豊富な実例をご紹介いただきました。

2-7. 日中間物流の現状と課題

SGH グローバル・ジャパン株式会社 代表取締役 正代誠

SGH グローバル・ジャパン株式会社様からは、物流のリーディングカンパニーとして、物流業界の概観とその本質、変化についてお話しいただきました。

日本国内の宅配便の取り扱い個数は1999年に急増し、2015年には37億個となっています。1984年から2005年にかけて競争が激化していますが、背景にはIT技術の発展により、顧客の要望に合わせて細分化したサービスが提供可能になったことがあります。遅配や破損など、クレームの無い配送が顧客に選ばれる条件であるため、運送業はサービス業の一種となります。

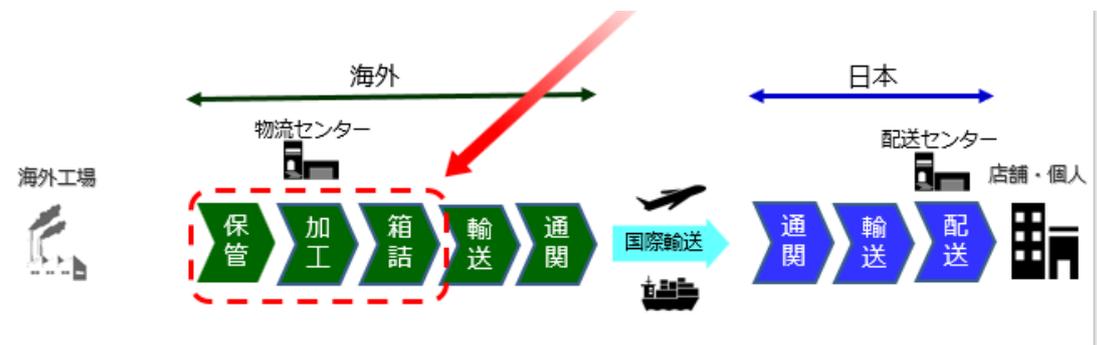


こうした中SGホールディングスグループは国内事業所数1434拠点、佐川急便425拠点、佐川グローバルロジスティクス72拠点、宅配便取扱数12億個、連結従業員数8万5千人といった規模で順調に成長してきました。

また海外進出においては24か国・地域に拠点を展開し、連結従業員数5,900人(2016年3月末)となっています。

正代社長は、海外展開を進めているからこそ見えてくる物流の変化に、「生産地の多様化」「消費地の多様化」があると語ります。前者は製造国での賃金の上昇＝製造コストの上昇が原因であり、後者は製造国での賃金の上昇＝消費力の増大、加えて日本の内需の限界による海外への販路拡大が理由です。2つの多様化が、世界的に物流の高コスト化・複雑化を引き起こしています。

また日本向けの配送では、日本の物流経費の高騰、人材不足にも悩まされています。これを解決するため SGH グローバル・ジャパンでは「スマート・インポート」と名付けた国際一貫物流をでは進めています。これまで日本国内で行っていた「保管、加工、箱詰め」のサービスを海外現地で行うことで、日本での物流経費と人材不足の問題を解決しています。



SGH グローバル・ジャパンではこうしたサービスに対応した拠点を7か国29か所に有しています。

後半では越境 EC の市場規模や課税方式といった基礎知識に加え、現在参入障壁となっている様々な課題をご紹介いただきました。こういった課題の解決のため、SGH グローバル・ジャパンは自社の強みである通関と国際輸送の円滑さを活かしたソリューションの提供だけでなく、現地パートナー企業によるプラットフォーム選定をはじめとした進出、マーケティング支援を行っていることをご紹介いただき、プレゼンテーションは終了しました。