

一般社団法人日本加工食品卸協会

## レジリエンスが求められる時代 －消費の変化と企業に求められるもの－

2021年11月

白鳥 和生

Kazuo Shirotori 2021

コロナ、相次ぐ自然災害、枯渇する資源、進む技術革新、格差拡大の中で、

企業や個人に突きつけられた課題とは……

## VUCAと表現される時代における 持続可能性 (Sustainability)

- ・ Volatility (変動性)
- ・ Uncertainty (不確実性)
- ・ Complexity (複雑性)
- ・ Ambiguity (曖昧性)

Kazuo Shirotori 2021

## コロナ禍を経験して皆が考えたこと

### 【企業】

・事業継続すら困難になる企業が増える中、改め企業が自らの存在意義（パーパス）、顧客をはじめ社会全体に提供する価値を見つめ直さなければならなくなった

・自社の顧客だけでなく、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーが危機にさらされる状況で、自分たちには何が出来るのか。コロナ禍でこれまで自社が満たしてきた顧客ニーズは変わるのか、変わらないのか、そういうことを考えたのではないだろうか

・ブランドのミッションや、社内で共有している価値観をもう一度見直すきっかけになったのではないだろうか

Kazuo Shirotori 2021

## コロナ禍を経験して皆が考えたこと

### 【消費者】

・自分にとって大事なものを提供してくれるブランドはどれなのか。共感でき、応援したいと思える企業はどこなのか、改めて考えることになった

・消費者にとっても、コロナ禍は今まで深く意識していなかったブランドについてよく考える機会になった

・例えば飲食店。クラウドファンディングを通じて好きな店を応援するポジティブな動きがみられた一方で、「目的」を持って行っていなかった店・ブランドの淘汰がはじまった

Kazuo Shirotori 2021

## 2020年度は「フィルター之年」 2021～22年度は「チャレンジ之年」

- 本当に必要なモノと、実は不要だったモノを分別した
- 言い換えれば「足元を見つめ直す機会」
- 2020年度はピンチの連続だった
- ピンチ（危機）はチャンス（機会）と前向きに捉えたい
- だからチャンスはチャレンジ（挑戦）が必要になる
- 2021～22年度は、当たり前をリセットし、本質を考える絶好のチャンス。  
それにチャレンジしたい

Kazuo Shirotori 2021

- Withコロナ時代には、困難を直視し、立ち向かう力が必要
- ストレスから回避するということは現実的ではなく、ストレスは常に存在するものと認識し、その上で、ストレスにどう立ち向かっていくか、処理していくかという思考やマインドが重要になる

## それが「レジリエンス（Resilience）」

kazuo SHIROTORI 2021

# レジリエンス (Resilience)

- 米国の人気ブロガーのエリック・バーカー氏は『残酷すぎる成功法則 文庫版』（飛鳥新社）のなかで、ペスト禍を跳ね返したヴェネチアの取り組みを紹介する中で「ハリケーンを止められないのなら、風にたわみながらも跳ね返す、しなやかな木になればいい」と書いている。

※レジリエンスは、逆境や困難が訪れても、自立的に立ち直ることができる強さ・柔軟性のことを指す。1900年代初頭ごろから物理学や生態学の分野で使われていたが、1980年ごろから心理学や精神医学の分野でも、対の意味を持つストレスとともに広く浸透し、精神的な回復力や復元力という意味合いで使われるようになった

kazuo SHIROTORI 2021

## レジリエンスを築く10の方法

(アメリカ心理学会)

- ① 親戚や友人らと良好な関係を維持する
- ② 危機やストレスに満ちた出来事でも、それを耐え難い問題としてみないようにする
- ③ 変えられない状況を受容する
- ④ 現実的な目標を立て、それに向かって進む
- ⑤ 不利な状況であっても、決断し行動する
- ⑥ 損失を出した闘いの後には、自己発見の機会を探す
- ⑦ 自信を深める
- ⑧ 長期的な視点を保ち、より広範な状況でストレスの多い出来事を検討する
- ⑨ 希望的な見通しを維持し、良いことを期待し、希望を視覚化する
- ⑩ 心と体をケアし、定期的に運動し、己のニーズと気持ちに注意を払う

kazuo SHIROTORI 2021

# 社会環境の変化

kazuo SHIROTORI 2021

## 社会を変革するのがSDGs

■ Transforming our world:  
the 2030 Agenda for Sustainable Development

■ 誰一人取り残されない世界をつくる決意

- ・我々は、すべての人々のためにより良い未来をつくる決意をする。
- ・我々は貧困を終わらせることに成功する最初の世代になり得る。同様に、地球を救うチャンスを持つ最後の世代になるかもしれない。

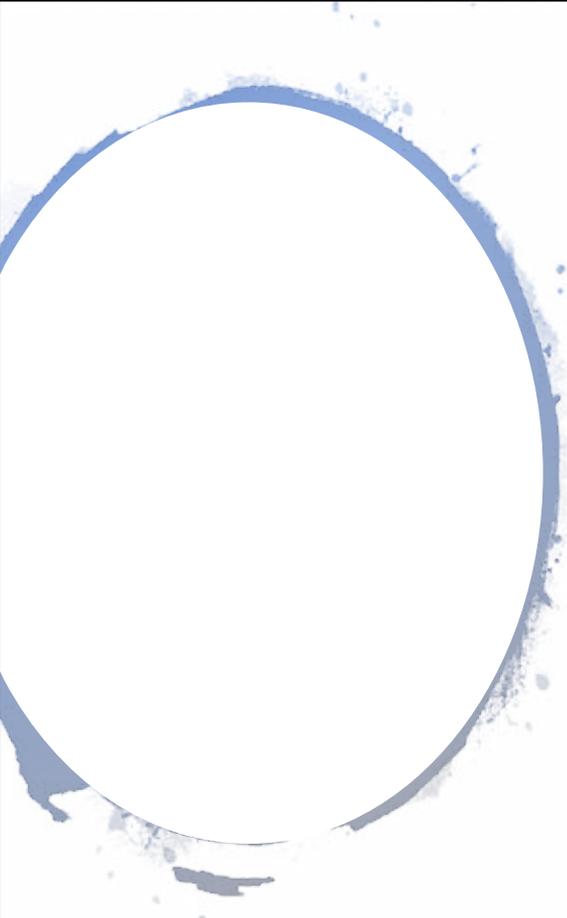
kazuo SHIROTORI 2021

世界最大の資産運用会社ブラックロック  
ラリー・フィンク会長兼CEO  
2020年1月の投資先企業への書簡

強いパーパス（存在意義）を掲げ、ステークホルダーに真摯に向き合う企業は、顧客とより深くつながり、絶えず変化する社会の要求に適応できる。究極的には、企業理念が長期的な収益性の源泉となる

サステナビリティに関連する投資リスクが増大するなか、投資先がサステナビリティに関連した情報開示や事業活動で十分な進展を示さない場合には、経営陣と取締役に対して、反対票を投じる  
ことについて、より積極的に検討する

kazuo SHIROTORI 2021



ピーター・F・ドラッカー  
「すでに起きた未来」

- 未来は予測不能だが、すでに起こってしまった未来は探せる  
→未来は予測できないが、未来を決める要素はすでに存在している

人口爆発  
先進国での高齢化  
地球環境問題  
デジタル化  
.....

kazuo SHIROTORI 2021

# 流通・サービス業の現状

Kazuo Shirotori 2021

## この1年半の消費・流通の変化

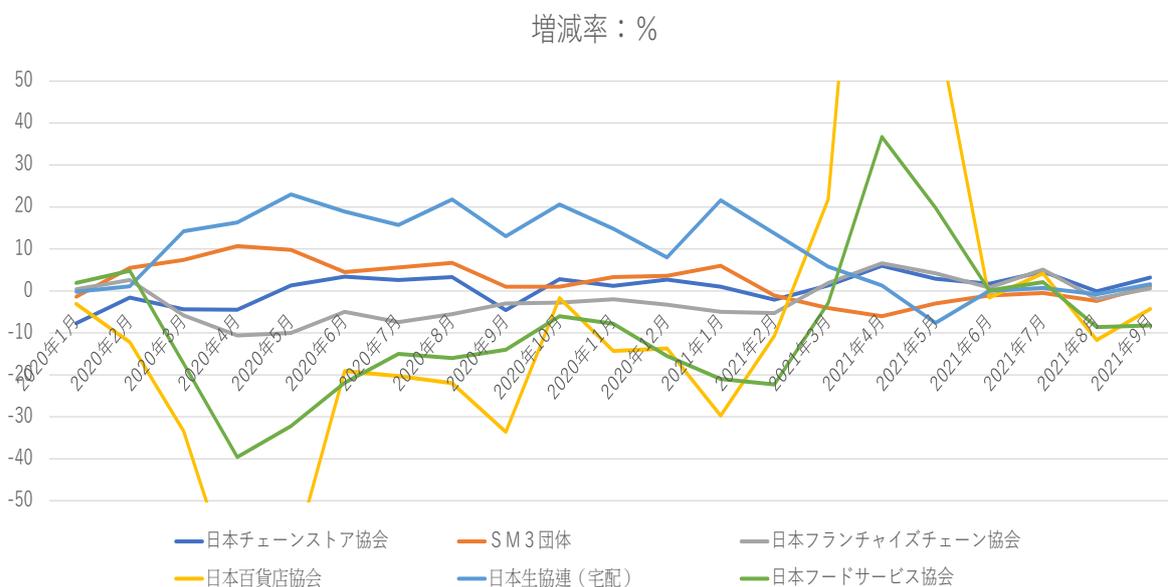
- 緊急事態宣言、外出自粛における“巣ごもり需要”
- 内食シフト……スーパーマーケットへの“神風”
- 外食機会の消滅……デリバリー、持ち帰り市場の拡大
- Eコマース（ネット通販）市場の拡大
- インバウンド消費（4兆8100億円）の“蒸発”
- 住環境を快適にしたいニーズ……ホームセンター、ニトリ好調
- オフィス街立地の低迷……CVS、外食の“一等地”が変化
- 衛生・安全意識の高まり……アルコール消毒、マスクが一般化

※その中で、レジ袋有料化、総額表示の義務化が実施される

Kazuo Shirotori 2021

# 業態別の既存店売り上げ動向

2019年比較では百貨店、外食は依然厳しく、SM、生協宅配は好調



Kazuo SHIROTORI 2021

15

## 「2強」の2021年3～8月期業績

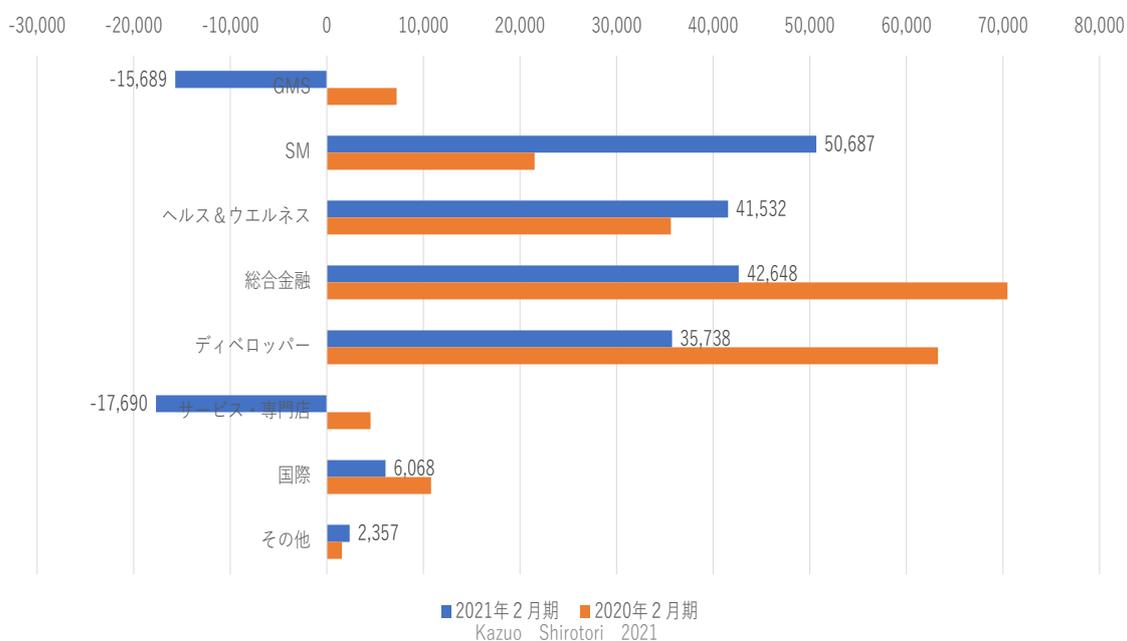
	営業収益	営業利益	経常利益	純利益
イオン	4,344,919 (1.7)	77,765 (129.4)	77,931 (178.6)	4,588 (黒字転換)
(通期予想)	8,620,000 (0.2)	200,000~ 220,000 (32.8~46.1)	190,000~ 210,000 (36.9~51.3)	20,000~3 0,000 (-)
セブン&アイHD	3,646,449 (30.8)	186,170 (3.6)	173,450 (▲1.0)	106,500 (46.9)
(通期予想)	830,900 (44.1)	380,000 (3.7)	343,500 (▲3.9)	190,000 (6.0)

Kazuo SHIROTORI 2021

16

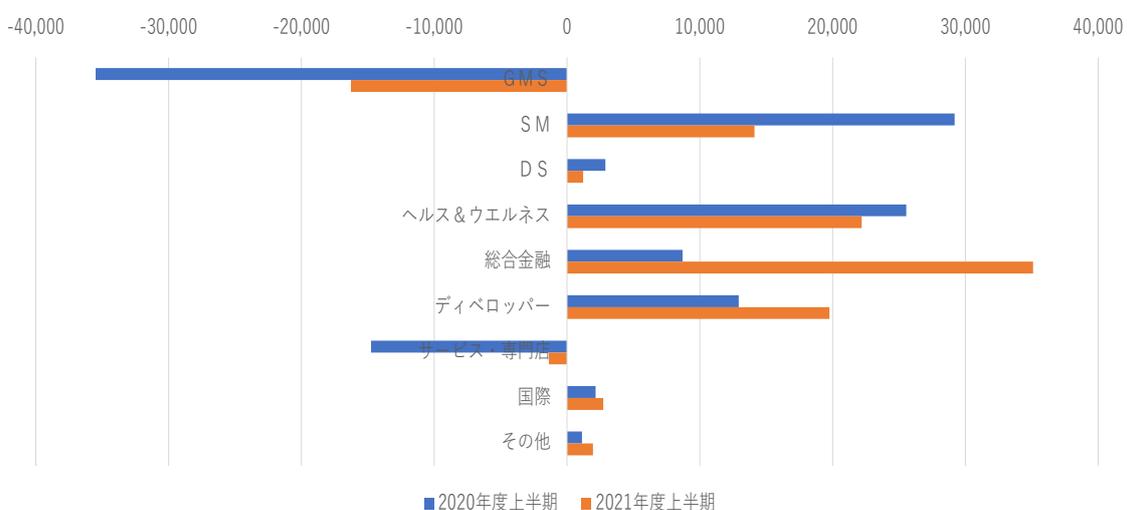
# イオンのセグメント別営業利益 (2021年2月期)

営業利益 (百万円)



# イオンのセグメント別営業利益 (2021年3～8月期)

(営業利益、百万円)

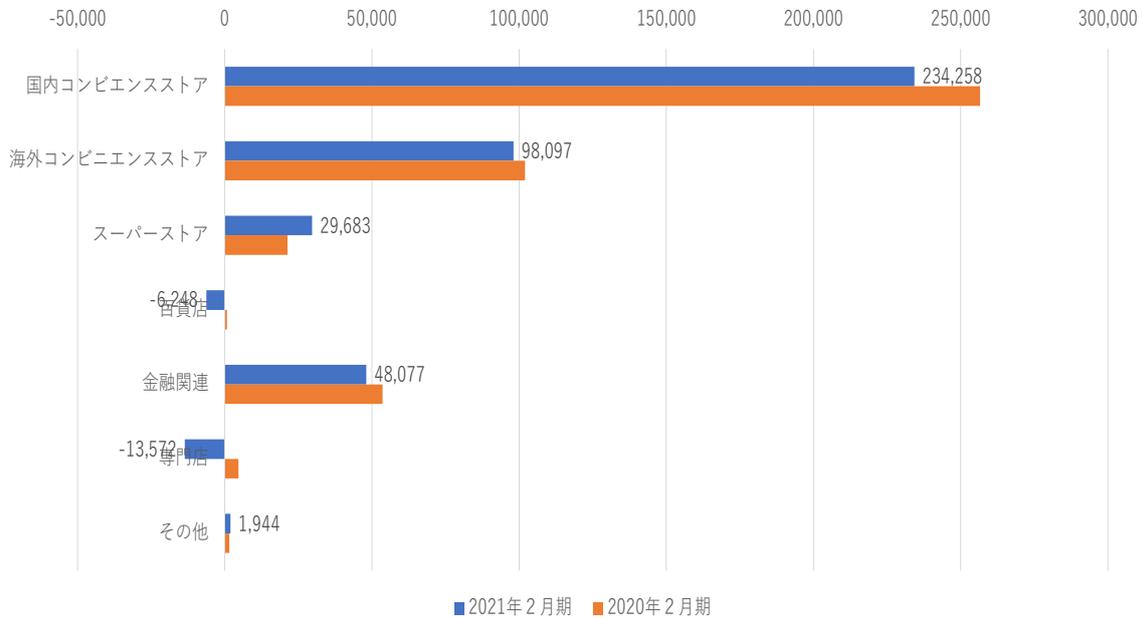


Kazuo SHIROTORI 2021

18

# セブン&アイのセグメント別営業利益 (2021年2月危機)

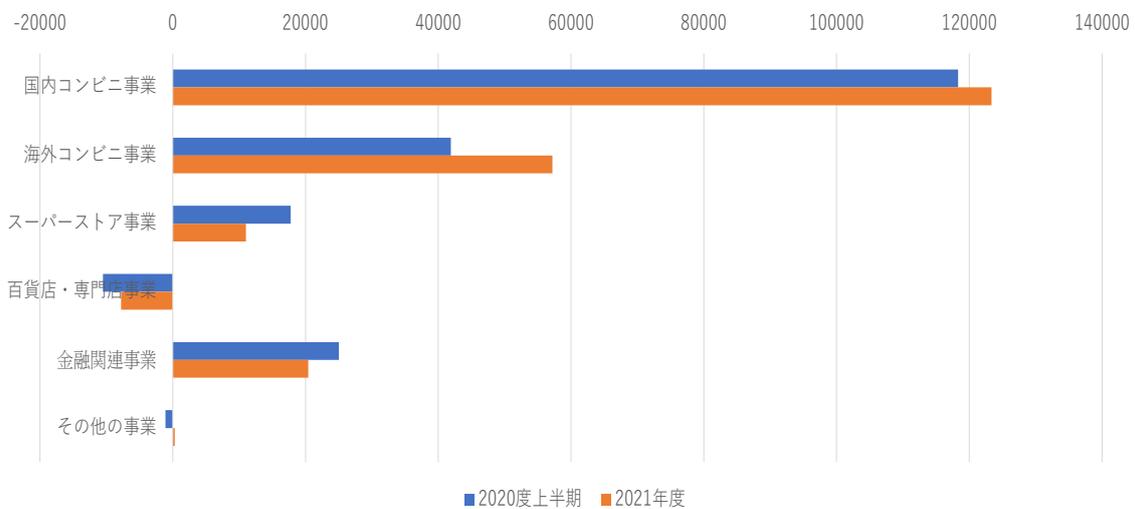
営業利益 (百万円)



Kazuo Shirotori 2021

# セブン&アイのセグメント別営業利益 (2021年3～8月期)

(営業利益、百万円)



Kazuo SHIROTORI 2021

20

# 景気悪化とディスカウント業態の可能性

Kazuo Shirotori 2021

## 株高の先にある低成長社会

- 世界的な株高……必ずしも実体経済が好循環に向かうことを示唆していない
- 米国を中心にイノベーションが続いても、果実はアイデアや資本の出し手に集中し、平均的労働者の所得増は期待できない
- コロナ危機後も、消費性向の低い富裕層の所得ばかりが増え、貯蓄と投資のバランスを崩し、経済を均衡させる自然利子率は低迷する
- 米連邦準備制度理事会（FRB）がゼロ金利を続けても、経済刺激効果は乏しい
- ゼロ金利の長期化は株高傾向を強め、経済格差の助長する結果に？

Kazuo Shirotori 2021

## 価格戦略も二極化、中間帯の没落

- ワンランク下の低価格帯とワンランク上のプレミアム価格帯の市場が成長
- 一方、マンネリ化してお値打ち感のない中間帯の商品・サービスはソッポを向かれる傾向



- 安くても「トンガリ」「こだわり」を
- 信頼できるブランドから共感できるブランドへ
- 消費者の楽しみ・選ぶことの楽しみを残すべき
- 「これでいい消費」と「これがいい消費」への対応

kazuo SHIROTORI 2021

## ディスカунティング

- 価格レンジ（売価の上限と下限の幅）が狭い
- 価格レンジは商品構成グラフの左寄り
- 少ない価格ライン（売価の種類）
- 商品構成グラフ上、プライスポイントが突出  
……これにより顧客の価格に対する印象が強くなる
- 低コストオペレーション
- 決して粗利が薄いわけではない（ココがポイント！）

Kazuo Shirotori 2021

## 今後予想されるM & A、業界再編

- 同業態の強者連合型 (ex. マツキヨとココカラ、ニトリと島忠)
- 地域シェアアップのための統合型 (ex. アークス)
- 「食」を中心とした異業種/異業態統合型 (ex. ドラッグのSM買収)
- ネット専門企業によるリアル企業の提携・買収型 (ex. アマゾンによるホールフーズ買収)
- リアル小売大手のIoTやAI機能を補完する買収
- ライフスタイル、消費のニューウェーブに対応した提携型
- スタートアップ企業の取り込み型 (ex. 丸井グループ)

kazuo SHIROTORI 2021

## メーカー・卸の課題

Kazuo Shirotori 2021

## メーカー・卸にとっての課題

- 企業戦略や特性に合わせた提案ニーズ、「小売業として取り組みたい顧客」に対しての提案やエリア・店舗特性に合わせた提案ニーズが拡大し、総花的な提案が通用しなくなっている。
- 取り組み・提案ニーズの変化に伴い、「提案の進化」が求められる

Kazuo Shirotori 2021

## 物流改革の4つのポイント

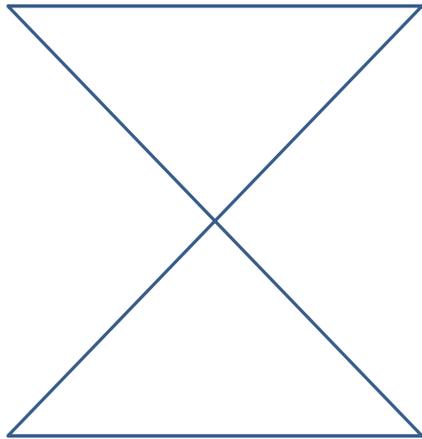
コロナ禍での需要変動、慢性的なトラック不足といった不安定な市場環境のなか、物流の最適化が求められている！

- 可視化.....「波動」に対応できる在庫データやコストのタイムリーな把握
- 共同化.....輸配送、センター  
組める可能性をゼロベースで考える
- 標準化.....パレット、商品企画etc.  
イレギュラーな物流を排除する
- 自動化.....庫内作業etc.

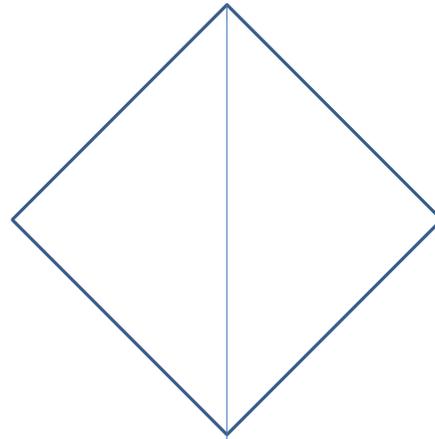
Kazuo Shirotori 2021

# バタフライ型からダイヤモンド型へ

担当者レベルの商談・交渉



全社レベルの商談・交渉



Kazuo Shirotori 2021

消費者の変化、その方向性

Kazuo Shirotori 2021

## 2021~22年の生活キーワード 次は「コンフォータブル・シフト」

- ワーク・シフト（働き方改革、ワーク・ライフ・バランス）
- ライフ・シフト（人生100年時代、副業や複業などマルチな人生）
- スペンド・シフト（お金の遣い方変化、イミ消費）

▶コントロールできない「コロナ禍」に見舞われた生活者は、コントロールできる日常に安堵を覚える

▶足元の暮らしに「シンプルさ」「心地よさ」を求め、「意味を持つ」消費へとシフトしていく

Kazuo Shirotori 2021

## 消費者ニーズへの対応、そのキーワード

- ナチュラル……自然素材、オーガニック
- ローカル……地産地消、地域や産地の個性を感じる
- ヘルシー……健康、免疫、余計なものがない
- コンフォータブル……心地よさ
- ビジュアル……映える商品・サービス
- ダイバーシティ……多様性を受け入れる、etc.ビーガン
- サステナビリティ……環境に優しい、フェアトレード、ロスが出ない

kazuo SHIROTORI 2021

## ニューノーマルへの対応

- 非計画購買から計画購買へ
- ショートタイムショッピング
- ワンストップショッピング



- 食卓やメニューをイメージできる売り場づくり
- リビングでのくつろぎをイメージができる売り場
- 買い物の「目的」を気づかせるヒントをちりばめ

- 「3密」を避ける
- 健康や衛生意識の高まり



- 極端な集客策をしない（日替特売→E D L P）
- 一定の距離を保ちながらの「楽しさ」や「発見」のある買い物体験の提供
- 非接触サービス（レジレス、スマートカート）

- ステークホルダーの多様化
- S D G s 対応
- Z世代の台頭



- オーガニックやビーガンなどの対応
- 生産者や顧客と一緒に出来ることを考える（共創）
- 選ばれて応援される企業になるために「志」を示す

Kazuo Shirotori 2021

## アフター・ニューノーマルへの対応

- ニューノーマルに慣れ、もっと変化が加速
- 先行きの不安や感染症への恐怖は残る
  
- つながりたい欲求 = 仲間と〇〇したい
- やりたい欲求 = 出来なかったことをしたい
- 変えたい欲求 = 少しでも快適に暮らしたい

Kazuo Shirotori 2021

ニューノーマル時代のレジリエ

7つの「レス (LESS)」で  
小売業は生き返る

# 「Less」が進化の キーワード

- ・LTV（顧客生涯価値）の向上
- ・ファンづくり
- ・ファンベースの経営

白鳥 和生  
kazu SHIROTORI

Kazuo Shirotori 2021

## 小売りサービス業界の現場で 7つの「レス (Less)」が進展

- ①タッチレス（非接触経済、接客サービスの変化）
- ②キャッシュレス（現金を必要としない、レジレス型店舗）
- ③ストアレス（EC、ゴーストレストラン、売らない店：b8ta）

ノンストア

- ④ストレスレス（ストレスが少ない購買チャネルへのシフト）

ストレスフリー

- ⑤ペーパーレス（アプリ活用、EDLP）
- ⑥ボーダーレス（業態の垣根がなくなる、共創＝生活者と企業の関係）
- ⑦コードレス（規則や常識が変わる、なくなる）

ディスラプション

Kazuo Shirotori 2021

# デジタル競争力で日本は63各国中27位

IMD「世界デジタル競争力ランキング2020」

順位	国・地域名
1	米国
2	シンガポール
3	デンマーク
4	スウェーデン
5	香港
6	スイス
7	オランダ
8	韓国
9	ノルウェー
10	フィンランド
:	:
27	日本

## DX（デジタルトランスフォーメーション）とは

スウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が2004年に提唱した概念で、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」というもの

### 経済産業省による定義

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

kazuo SHIROTORI 2021

## 顧客生涯価値（LTV）の追求を！

- $LTV = \text{客単価} \times \text{買い物頻度} \times \text{利用期間}$
- 顧客と信頼関係を築くことができ、取引が続けば、獲得費用を回収することも、継続的な利益を生むこともできる
- 1対5の法則……新規顧客獲得のコストは既存顧客維持の5倍かかるとされ、既存顧客を維持・拡大することは常に重要なテーマ
- 顧客の生涯に“寄り添う”姿勢

Kazuo Shirotori 2021

## ソーシャルデザイン

- ソーシャルデザインとは、人と人が集まって、つながり、どうやって価値を生み出していくかを考えること
- 問いを分かち合い、新しい仕事を創り、より良い未来を実現していこう！

kazuo SHIROTORI 2021

## 未来を考えるヒントとしてのSDGs

- ゴールに到達した未来は？
- 一つの活動の多面的な意味は？

◇問われているのは「私」

- 正解がない状況で問われているのは「私」
- 私の考える未来と現状のギャップが私の問いを生み、問いかけることから「未来を拓く仕事」が生まれる

kazuo SHIROTORI 2021

## “流通Delight”をめざして

- 消費者に喜んでもらう
  - 小売りに喜んでもらう
  - 生産者に喜んでもらう
  - そうした流通・ベンダー・物流でありたい
- 
- 「製」「配」「販」「消」が、互いに喜び・楽しむビジネスを構築していこう！

Kazuo Shirotori 2021

皆様のビジネスに少しでもお役に立てれば幸いです。今後ともご指導の程願ひ申し上げます。

[kazuo.shirotori@nex.nikkei.com](mailto:kazuo.shirotori@nex.nikkei.com)

※お願い：ご覧になった方限りでのお取り扱いをお願いします。  
無断掲載・転載（拡散）はおやめください。

Kazuo Shirotori 2021