

はじめに

現在の流通構造は限界を迎える可能性がある

これまで、流通業は最終消費者から利益を稼得し、その利益を流通構造の各プレーヤーに再分配するシステムとして機能してきた。しかしながら、今後の外部環境変化を勘案すると、流通構造を支える各プレーヤーが従来型のビジネスモデルを継続したままでは、この構造を維持することは困難になる可能性が高いと考えられる。

人口減少や高齢化の影響の他、新しい購買プロセスの進展やコスト上昇等が要因

日本の流通構造やそれを取り巻く外部環境は激しく変化している。例えば、人口減少や高齢化の影響により、地方を始めとして需要は縮小に向かう。店舗型小売業にとっては、デジタル化の進展に伴う購買プロセスのオンライン化が、実店舗をベースとしたインフラとしての流通業の成立を脅かす脅威になり得る。また、構造的な問題になり得る労働力不足は、旧来型の労働集約型ビジネスの継続性を危うくすると同時に、コスト上昇を招く要因にもなり得る。

適正利益を度外視した事業者側のサービス負担の拡大も要因

加えて、マージンが頭打ちとなった状況下にもかかわらず、本来の適正利益の確保を度外視した事業者側のサービス負担が常態化している。コンビニエンスストアの24時間営業問題や宅配等の再配達問題などが代表的な例である。昨今、一部ではこうした過剰サービスの縮小に向けた動きが見られるものの、解消には至っていない。

「流通革命」が起きたとされる1960年代と通ずるものがある

このような外部環境の激しい変化に流通構造が適応してきた取り組みとしては、古くは1960年代のいわゆる「流通革命」があろう。当時の流通革命は、小売業がチェーンストア化やバリューチェーンの合理化、経営の効率化を進め、大量生産・大量消費型の経済にビジネスモデルを最適化させたところに特徴付けられる。結果、小売業は大量販売力を背景として、メーカーに対して消費者のニーズを代弁する立場となった。そして流通構造は、メーカーにとって売りたいモノを小売業が「販売代理」する関係から、消費者のニーズを小売業が汲み取って「購買代理」し、売場に取り揃えていく関係へと大きくパワーシフトすることになった。

需要は縮小へ。持続可能な流通構造の構築が求められる

しかしながら、これからの10～20年で想定されるのは、人口減少によって需要が縮小する未来である。加えて、テクノロジーの進化に伴って消費者の購買行動が変化する中で、デジタルライゼーションに適応した流通構造が必要になる。それら両面に対応しながら、既存ビジネスの持続性を確保することが流通構造にとって喫緊の課題となる。

さらにその先の2040年～2050年頃には流通機能が再編成していく可能性も

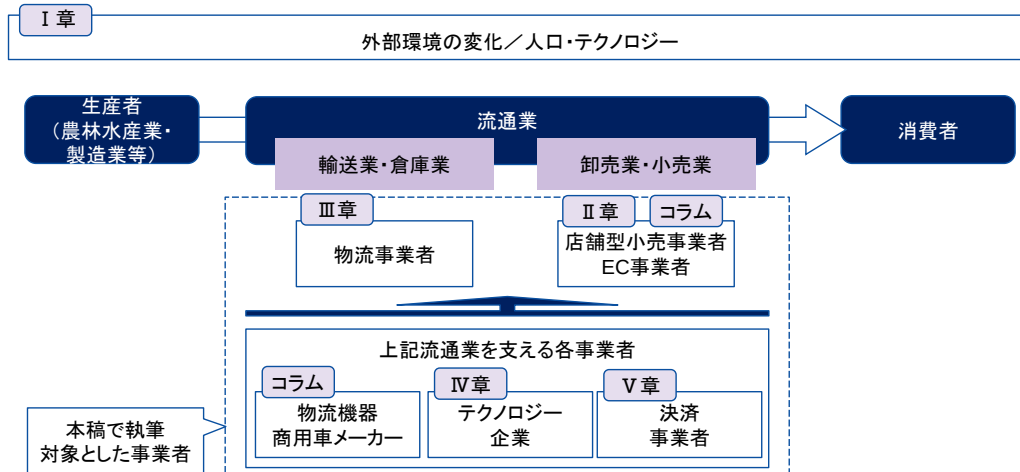
さらに長期的な時間軸では、目下進行しているテクノロジーの社会的受容は、より大きな変化をもたらすだろう。テクノロジーの進化を背景とした「流通機能の再編成」が段階的に進み、今とは全く異なる流通構造へと変容する可能性がある。店舗型小売業にとっては、この次世代の流通に向けたゲームチェンジに対応できなければ、デジタル化やオンライン化を機とするプラットフォームなどが提供する新しい購買のあり方に需要を奪われることとなる。他方、メーカーや情報システム企業やその他の事業者にとっては、新たな需要や付加価値を獲得できる機会になるものと考えられる。

本稿の構成と執筆の対象とする産業について

以上の問題意識を踏まえ、本稿では、冒頭で流通をとりまく外部環境の変化や課題を整理する。次いで、流通構造を構成する各プレーヤーの戦略をたどり、次世代の流通におけるあるべき姿について考察する。なお、本稿における

流通業は、商品を生産者から消費者に届けるまでの各産業の総称を表すものとし、流通業のうち、輸送業・倉庫業の中から物流事業者を、卸売業・小売業の中から店舗型小売事業者や EC 事業者を採り上げ、これらを支えるテクノロジー企業や物流機器・商用車メーカー、決済事業者についても着目することとしたい(【図表 1】)。

【図表 1】本稿で扱う流通業の定義と執筆の対象とした事業者



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

次世代流通においては、流通に求められる機能が変化し、流通機能が再編成される

第Ⅰ章では流通を取り巻く外部環境の変化を、短期および中長期的な観点から俯瞰して議論する。その上で、今後 10 年程度の短期目線から、人口の減少やデジタル化の進展に伴って流通構造のサステナビリティが失われる可能性について考察する。そして現在からさらに長期的な時間軸を念頭に置いた際に想定される変化を見据えて、流通機能の変容とその担い手の再編成について論じる。

第Ⅱ章では店舗型小売業の打ち手を検討する。まず縮小する日本の市場に店舗型小売事業者は戦略適合し、出店による成長モデルを改め、地域エコシステムへとビジネスモデルを転換させる必要性について議論する。そして長期的には顧客理解を深めながら、モビリティプラットフォームなど進化するプラットフォームとの競合と協業する可能性について指摘する。

第Ⅲ章では物流オペレーター、とりわけ 3PL 事業者の打ち手について考察する。物流専門家は、テクノロジーの活用等によりオペレーショナルエクセレンスを徹底して同業他社に先んじて荷主のサプライチェーンに入り込み競争優位を構築するか、バリューチェーン上の川上、川下分野に参入してトップラインを伸ばしていくか、もしくはその両方の戦略を採ることが必要になってくるであろう。

また、第Ⅲ章のコラムでは商用車メーカーの打ち手を検討し、物流効率化に向けて、データを含むアセット管理によって、荷待ちや積載率を改善する仕組みであるフリート・プールをアイデアとして提言している。

第Ⅳ章では、流通のデジタルイゼーションをサポートする企業として、テクノロジーベンダーに焦点を当てる。テクノロジーベンダーの方向性として、顧客の

個別要望にどこまでも対応するだけでなく、新しい流通業のあり方を提示する方向に大きくビジネスモデルを転換していく必要性について議論する。また、流通事業者からテクノロジー企業へと変貌を遂げたケースとして、英 Ocado の事例を紹介する。

第 V 章では小売事業者と競合・協業関係にあるモバイル決済事業者の視点から考える。ID-POS¹データをオンラインの購買データ等と組み合わせた、目指すべき OMO²マーケティングプラットフォームの可能性と既存の小売業者に与える影響について検討する。

本稿では、次世代流通を成立させるために、関連するそれぞれの業種・プレイヤーが整合的な全体感をもって業界が変わっていくとは考えていない。むしろ、変容する流通の機能を各社が奪い合っているうちに、新たな流通のあり方が模索されていくものと考えている。各プレイヤーがいかに関与し、流通をどのように変えていくのかというダイナミズムを示したい。

¹ 顧客個人の情報 (ID) と購買情報 (POS) とが紐付いたデータ。

² Online-Merges-Offline の略。オンラインとオフラインとが区別されず融合された世界を示す。

©2020 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。