

# 流通再編成と 大衆薬卸への示唆



公益財団法人 流通経済研究所理事長 明治大学専門職大学院教授  
上原征彦

講演では、流通経済研究所理事長で、明治大学専門職大学院教授の上原氏に、「流通再編成と大衆薬卸への示唆」と題してお話しいただいた。

マーケティング学者である上原氏は、いまは流通の変動期にあり、将来の趨勢として、製造・卸・小売のフュージョン化が進むとの予測を発表。食品業界を例に、様々な業界連携の状況について説明された。さらに、流通改善懇談会委員でもある上原氏は、日本の医療制度にかかわる諸問題を踏まえ、ヘルスケアビジネスの展望について解説。大衆薬卸が、市場で生き残るための変革の方向性などを紹介された。

日時：平成27年2月9日(月)15：25～16：55 場所：大手町サンケイプラザ

## はじめに

はじめにお断りしておきますと、実は、私はあまり大衆薬などについて詳しくはありません。流通改善懇談会の委員になっており、いろいろな医科向けの問題は、私のような流通の原則論を研究している者からすると不思議に見えることが多

く、座長から意見を聞かれてもピントのずれたことを答えているようです。それが面白いということで、今日呼ばれたのだと思います。その点を頭に入れておいていただければと思います。

本日は流通の一般法則、その中で薬粧卸、ここでは「大衆薬卸」という言葉を使わせてもらいますが、その卸がどうなるかを少し触れて、最後に私がケーススタディーをしているヘルスケアビジ

ネスについてお話ししたいと思います。

## 現在は流通の変動期

### ●既存状況の衰退

現代は流通の変動期に当たります。既存の趨勢状態から将来の趨勢状態へ、大きく変わっていきます。既存の趨勢状態は、時系列的に、日本の高度成長期から、あらゆる産業が直線的に変化してきました。それに対して、将来の趨勢状態は、従来とは違った方向に変化します。いまがちょうど、その変動期なのです。では、既存の趨勢状態とは何だったのか、将来の趨勢状態とは何かということ、流通に則してお話しします。

既存の趨勢状態は、あらゆる業種で見られます。卸、小売、メーカーが分離していることが、既存の趨勢状態の一つです。

もう一つ、いままでの流通は集客型流通です。お店をつくってお客を呼びつける流通です。少し具体的な話になりますが、集客型流通はもうほとんどお仕舞いです。明らかに減ってきている。歴史の中で見れば、昔、一番栄えたのが商店街、百貨店、そのあとスーパー、特に総合スーパーが栄えました。いま、百貨店、商店街、総合スーパーは衰退業態です。これらのお店はすべて遠くからお客を集める業態です。

それに対して、安定業態とは何か、スーパーとコンビニエンスストアです。この二つは、相対的にみてお客に近づいていくビジネスです。そして、いま最も成長している業態が、ダイレクトマーケティングとか宅配です。この業態はさらにお客に近づいたものです。

この流れをみれば、お客を集めるビジネスからお客に近づくビジネスに移っていることが分かるでしょう。ですから、既存の趨勢、流通の趨勢である、メーカー、卸、小売が分離した形、そして小売段階で大きな店舗をつくって集客する形は、データのみにても限界だといえます。

### ●将来の趨勢状態とは

ではいま、将来に向けてどういう状態に動いているのか。ズバリ、結論を言わせてもらいます。

第一に、集客型流通から接客型流通への移行です。接客とは、お客に接近していくことです。恐らくこれから、チェーンドラッグもお客に接近していくコンセプトがないと先が見えてこないと思います。これが卸にもかなり影響してきます。

第二が、垂直型再編成です。製造・配送・販売がフュージョン化していきます。その典型をご存じでしょうか。SPA、つまりユニクロのような製造小売のビジネスです。これはほとんどメーカーと流通と小売が融合しています。

もう一つの典型例を挙げるとしたら、北海道にあるセイコーマートです。よく知らない方もいると思いますが、私は北海道出身なので、ここの研究をよく行っています。顧客満足度を見ると、おおむね、トップで推移しています。それは、製・配・販をがっちり握っているからです。つまり、計画在庫と実際在庫を合わせることができからです。

流通において一番効率的なのは、全過程の在庫を把握することです。ただ、そのとき誰が主導権を握るかという難しい問題があります。医薬品の場合は、メーカーの専門性が高いので、むしろ卸と小売との間に、どういうフュージョン化、すなわち融合が起こるかというのが、流通学者として非常に興味のあるところです。

第三が、業界を超えた再編成です。いま、コンビニエンスストアを中心に、業界を超えた再編成が進んでいます。例えば、セブンイレブンのケースです。これが実は「オムニチャネル」といわれるものを誘発します。具体的には、まず宅配です。これも、家に届けるか、店に取りに来るか、この二つを組み合わせた非常にうまいビジネスをやっています。それから最近は食配も行っています。養護施設に食を配っており、これはチェーンドラッグでも行っています。そしてATMや移動販売も行っています。

さらに、ネットや通販の他に、「セブンプレミア

ム」というブランドも出しています。多分、セブンイレブンは利便性ビジネスだと思います。つまり、セブンイレブンは何でもできるネットワークビジネスです。現在、そういう方向に流通は進んでいます。

### ●利便性とヘルスケア

これからの世の中で需要が強まってくるのは、やはり利便性です。なぜなら男女協業社会となり、核家族化しているからです。いままで家族が4人以上いれば、主婦が家事をすることで規模効率が働いたのです。ところが家族が4人を下まわると、あまり規模効率が働きません。そうすると利便性が重視されます。個人主義と利便性は、歴史の中で相関を持っています。

そしてもう一つ、高齢社会になってくると、安全や健康への需要も強くなってきます。

私の考えですが、一つは利便性ビジネスという概念で、業界を超えたネットワーク。もう一つは、健康、ヘルスケアという概念で、業界を超えたネットワーク。この二つのネットワークが流通をリードしていくと思います。ですから、医薬品の業界、特に大衆薬の業界は、多分、これからドラッグチェーンが中心になったネットワークビジネスになると思います。そこを中心にして、ヘルスケアネットワークができると思います。

利便性ネットワークとヘルスケアネットワークは、場合によっては差別化すると同時に、競合するかもしれません。競合・差別化されつつ、新しい業際型ネットワークが出てくるのではないのでしょうか。

ですから、将来の趨勢状態は三つあります。一つは、店頭だけでなく、お客に近づく。もう一つは、製・配・販がフュージョン化する。さらにもう一つは、業界を超えた横のネットワークができる。ちょうどいま、その変動期にあるわけです。

### ●変化の共進性

これを進めていくには、市場境界の消滅、つまり、特に先進国では明らかに国内需要が落ちる代

わりにグローバル化が進みます。

そして情報化。私はかなり、これに注目しています。流通は情報化が進むと、必ずお客に近づきます。

もう一つは、成長国が新旧交代して、新しい流通ができます。

それから、国際政治の変化。これらと同時に、流通・マーケティングも変化していきます。

### ●世界では卸と小売が一体化

流通・マーケティングの変動をどう見るか。一つは「ミクロ的アプローチ」です。これは、従来とは異なる徴候的な事例が把握できたら、そこから機能的にアプローチする方法です。研究者は、流通マーケティングの長い歴史の中で、どういう法則で展開してきたのか、そこに徴候として合う情報を取り入れる「マクロ的アプローチ」をしますが、本日は「ミクロ的アプローチ」で行います。

ただ、私はマクロ的アプローチを研究していますので、マクロ的アプローチについて二つだけ話します。その一つは、流通がどうやって動いてきたかです。これは日本にも当てはまります。その一つは「情報力」です。情報を持ったところが全体を主導していくから、どこが情報力を持つかが重要です。もう一つは「顧客接近力」です。顧客に対してどのくらい社会的距離を縮めるかです。この二つで流通は動いていきます。

マクロ的アプローチの二つ目は、日本ではなかなか当てはまりませんが、世界の流通は卸売機能で動いているということです。

チェーンオペレーションとは何か分かりますか。卸と小売の一体化です。例えば、イトーヨーカドーは、本部が卸で、店が小売です。アメリカのチェーンオペレーションを見ると、皆、卸売業で儲かっています。卸と小売をほとんど一体化し、例えば、ウォルマートも、詳しく調べると卸の仕組みで儲かっています。ですから、ウォルマートから商品を仕入れている小売が結構あるのです。また、ボランティアチェーンといえども、卸売本部がかなり強い。つまり、情報化すると、卸から末端を見

た方がよく見える。世界の流れは、だいたい卸で儲かっているのです。

卸と小売が分かれているのが、日本の特徴です。日本のチェーンオペレーションは、店をつくることに熱心で、あとはすべて卸に機能を任せています。その結果、食品では、卸が急速に成長しました。力を持っているのは、三菱食品、日本アクセス、国分です。日本には、これらのような鍛えられた卸がいるのです。医薬品もそういうふうになってきているようです。

ダイレクトマーケティングの主体は卸売業です。そう見ないと本質を読み取れません。例えば、アマゾンドットコムは卸です。名称はオンライン小売ですが、ファンクションとしては卸なのです。小売は、パソコンとかカタログです。ですから、ダイレクトマーケティングとは、卸が小売を包摂するものなのです。

面白いのは、日本の多くの卸は小売に出ないことです。どうしてなのでしょう。小売のお客がいるから出ていくのが恐いのですね。

ただ一つ言えるのは、卸売機能がどう変わるかによって流通の法則が変わることです。医薬品流通は、いまのところ卸売機能がかなり重要です。そして小売と別れていて、小売からかなり圧力がかけられています。その圧力の回避の仕方が、いまのままでは通じなくなります。そこで機能の融合が起こるかもしれません。

そのときに頭に入れておいてもらいたいのは、卸が小売に出て行く方向はダイレクトマーケティングだということです。既に、大手の食品卸はこのことを考えています。盛んに外食産業に出て、そこから消費者情報をつかんで、動きをつくっていく方向です。

## 成長する業態の特徴

### ●大型SCは固定客が鍵

衰えていくショッピングセンター（SC）には、キーテナントの面積比重が大きいという特徴があります。そして、浮動客の比率が多いから、休日



流通再編成について話す上原氏

のお客が多い。ところが繁盛しているSCは、キーテナントの面積比重が小さく、固定客の多い専門店の比重が高い。つまり顧客に密着しています。特に、状況が変化していくときは固定客の存在が重要です。

なぜ固定客が重要なのでしょうか。実は、顧客は購買理由を数少ない要因に帰属させます。これを「帰属理論」といいます。「うちの商品をなぜ買ったのですか」と聞くと、たくさん理由を挙げますが、ポイントは二つか三つに絞られます。

帰属理論から出てくる命題は、顧客が購買理由を価格に帰属させたとき、企業は痛手を食うことです。ドラッグチェーンはそれだけで生きているかもしれません。ただ、価格競争というのはいいようですが、価格競争で勝ったら、また価格競争で負けます。価格で奪ったお客は、価格で奪い返されます。

長く研究してきて分かったことは、固定客は購買理由を価格に帰属させる確率が小さいことです。そして、多くの固定客は見返りを要求します。しかし、見返りを返すと、ロイヤリティが増していきます。次に、売り手のことを知ろうとします。その代わりに、見返りを価格の安さで返すと失敗します。これは疑似固定客化といえます。

つまり、お客に近づくということは、固定客化していくということで、これが重要なのです。



ヘルスケアビジネスの展望について解説

### ●流通に特徴がある企業

皆さんはCGCジャパンをご存知だと思います。グループ全体では約3000店舗を展開していて、だいたい地域密着型の店舗です。

食品の販売では、イトーヨーカドーグループ、CGCグループ、イオングループでマーケットの多くを分け合っています。CGCジャパンは地方の中小スーパーを組織化したグループなので地域密着です。地域密着とはお客に近づくことです。

先ほどお話しした北海道のセイコーマートは、生産過程に介入して、ほとんど自前でつくっています。一番成功しているのは農業だと思います。これを関東の他店に売ろうとしています。また、ここは、卸売機能で儲かっていて、ロジスティクスも全部自前です。ですから、北海道のファミリーマートはセイコーマートから供給を受けています。卸売機能で儲ける仕組みをよくつかんでいるのです。さらにロイヤリティマーケティングとして、北海道で多くの固定客のデータを把握しています。これでお客とやり取りしながら商品をつくり込んでいます。

セイコーマートはセブンイレブンと違うところがあるところがあります。セブンイレブンは、弁当を全部工場で作らせています。セイコーマートは、ホットシェフといって、素材だけ仕入れて店の後ろでつくります。弁当の原材料を見ると、共通なものも多く、原材料を店舗で組み合わせることによって効率化を達成できます。日持ちの問題もあ

ります。

それからユニクロのサプライチェーンの構築は、皆さんよくご存知でしょう。

この傾向から言いたいことは、「集物型流通」から「創造型流通」に変わってきているということです。

### ●ニューディスカウンターの台頭

ディスカウンターは、決して怖くありません。ただ、面白いのは、いくつかのディスカウンターのイノベーションです。

ディスカウントショップのロジャースやドンキホーテというのは、同じディスカウンターでも、どちらかというアウトサイダーですが、いまITシステムを充実させて、お客をうまくつかむ方向へ進んでいます。

ですから、周辺からのイノベーションが生じるということです。九州に本社のあるトライアルをご存知ですか。ここは端末機を使って効率的に商品を動かしています。そしてこの幹部は、ほとんどが流通業ではなくIT関係の出身です。アマゾンもイノベティブです。ある人の見解では、日本で本格的に流通業が生き延びるとしたら、アマゾンとセブン&アイだといいますが、私はもう一つ、クロネコヤマトを加えます。これも結構強くなります。常にお客と関係を持ちながらビジネス展開していますから、ここがネットスーパーやコンビニエンスストアと組むと、新たなコンビニエンスビジネスができるわけです。

またクロネコヤマトは、岩手県で高齢者の見回りを行っています。社会保険事務所とかかわって進めていたところ、岩手県から始まって全国へ広がっていきました。この取組みが面白いのは、独居高齢者を見回っている間に、独居高齢者から「孫のものを買ってくれ」などと頼まれることです。近くの親戚などは配送圏であれば回れますので、彼らの用事にも対応できます。こういうのを関係性マーケティングといいます。お客と関係性を持つことで需要をつくっていけるという話です。ですから今後、この動きは注目すべきだと思います。

それともう一つ、スーパーなど流通業はいま、農業に参入しています。これも食品のバリューチェーンを変えていくかもしれません。そして革新的な動きを見せているのは丸井です。ここはネットと店売り、両方をうまく組み合わせて、オムニチャンネルによるビジネスを進めています。

### ●通販の象徴的な動き

通販は、どこで増えているかという点、地方の過疎地ですが、そして、意外と増えているのが都会の高級住宅地です。

私の調査では、例えば、田園調布の人々は結構ネットで買っています。なぜかという点、高級住宅地は地価が高いのでお店が出店していないからです。そのため、田園調布の人はネットで商品を選び、東横線に乗って東急百貨店に行きます。そこで百貨店の商品を見て、「どっちがいいか」と比較します。今度は百貨店の商品を調べてから、また家に帰ってネットを見て、いいものを買う。東急百貨店に近い松濤という高級住宅地の人もそうです。ですから、東急百貨店は、「ネットで買っているお客ほど、商品知識がある。彼らをつかめば、結構ビジネスは面白くなる」と言っています。

さて、Pハンターは、質は少々悪くても価格が安ければいいという人で、私もPハンタータイプです。一方、Qハンターは、値段が多少高くても品質が良ければいいという人です。流通業は皆、Qハンターの獲得をめざしますが、だいたいPハンターの確保になってしまいます。

そして、田園調布などでネットを使って買い物をしている人はPQハンター、つまり、質も良くて値段もそこそこのものを選ぶ人です。これは別名、バリューハンターといます。本当の価値を求める人たちが、通販で増えています。

ではPQハンターはどういう商品を選ぶのでしょうか。店舗でPQハンターの獲得に成功している企業が無印良品です。無印良品で靴下を買った人で、靴下の違いが分かる人はPQハンターです。無印良品の靴下は安いのですが、直角に編んであって、靴をはいたときにずれにくいのです。そういう商

品を選ぶ人が出てきています。

こういう人を固定客にすると波及力が強いのです。やはり、非成長で人口減の中、最もいいお客をつかむと、そのお客と共に学習できるのです。今後、恐らくPQハンターは増えていくでしょう。

## 流通はどう変わっていくか

### ●新旧交代の兆候

以上をまとめると、流通というのは、お客を集める集客型流通から、お客に近づく接客型流通に変化するということです。さらに、物を集めてばら撒く集物型流通から、創造型流通へ大きく変化してきているのです。

また、取引の連鎖、つまり製・配・販が分離しているものから、だんだん連結へ向かっています。例えば、セブンイレブンの「セブンプレミアム」がまさにそれです。特に卸売過程は、生産と小売の双方を見られる中で、食品では意外と大きな変化をしています。それがまだ目立たないだけです。

我々研究者も、小売とメーカーを見てしまいがちですが、意外と卸売業はこっそり機能を充実してきています。大衆薬卸もこっそり機能を強化して、急に成長していく可能性もあると思います。

そして、低価格イノベーションの展開です。先ほどお話ししましたように、価格を安くするだけだと失敗することになるけれども、少なくとも低価格で売るといようなイノベーションを起こしていないと非常に生き残るのが難しくなります。効率化して価格競争に強くなることは、経営の永遠のストラテジーです。そういうことが重要です。

### ●パラダイムの変化

もう一つお話しします。メーカーによってつくられたものが、卸売業者を通して小売業者に移転し、それが消費者に手渡されることが、いままでの流通です。

これはどうも、違うのではないのでしょうか。消費するためには小売が、小売のために卸売が、卸売のために生産が必要条件となっているだけで

あって、別にどこから消費者に近づいてもいいのではないか、ということです。

メーカーがネットを通じて消費者に近づくことは、自分で卸と小売をやっているということです。小売がプライベートブランドをつくって消費者に近づくことは、メーカーの役割を担っていることになります。

ですから、従来の垂直的な動きから、水平的な、業界を超えた横の連携を行う動きが起こっているということです。

この連携が出てくる分野は、先ほど申し上げたように一つは利便性の求められる分野で、もう一つが、健康への需要がある分野です。

## ヘルスケアビジネスの展望

### ●ヘルスケアビジネスとは

健康に関して、ここからは私の考え方を述べたいと思います。

私が流通改善懇談会の委員を務めて感じたのは、同じ問題をずっとやっているけれど問題が解決していないということです。そういう場合、だいたい制度が変わる前兆だと考えることができます。いまの国民皆保険制度も、ずっと見てみると、変わらざるを得ないように思います。

皆さんに言いたいのは、大衆薬の流通も、制度が変わりそうなことを頭に入れて、ただし半歩先に行く戦略を打っておかないと、生き残れないかもしれないということです。

それで、よく、「先生、いつ変わるのですか」と聞かれます。持論ですが、地震と同じです。いつ変わるか分からないけれど、必ず変わる。ちょうどそのような感じですが。医薬品流通の制度は、変わるベクトルに動いていると思います。

さて、ヘルスケアビジネスとは、健康維持・健康促進にかかわるニーズを満たす広範なビジネスです。医療、医薬品、医療機器、介護などと、これにかかわる個々の業界の多くを関連づけて、より効果的なビジネスを創造・展開していくことです。そして、業界の関連づけは既にコンビニエ

ンスストア業界で起こっています。コンビニエンスストア業界は「利便性」で業界を関連づけていきます。

そうすると、医薬品とこれにかかわる業界は「規制緩和に関わる制度変革に機会を見出すビジネス」で、健康に関して業界を超えた連携・展開を図っていくことになるのではないのでしょうか。

### ●日本の医療制度にかかわる諸問題

日本の医療制度の問題は、ある意味、過剰医療で、だから赤字財政になっています。

それからもう一つ、過剰医療どころか過剰治療になっていると思います。薬を飲まされすぎて、何かあれば検査です。これは問題だと思います。

例えば、びっくりしたのですが、私は血圧が高く、医師から血圧を120にする薬を出されてきました。ところが調べてみたら、年齢に90を足すくらいまでよく、私の場合は160あってもいいというのです。いま140ですから、あと20ほど余裕があります。この医療費を他に回した方がいいのかもしれない。

そして、地方で医師が不足しているのは、都市部での過剰医療だからです。それから、規制に伴うヘルスケアの供給不足があります。日本は規制が強すぎます。そして、医療サービスに関する地域間格差の拡大です。これらをどう解決したらいいかが大きな問題です。

### ●見えてきた方向性

それで、こういう方向にならざるを得ないのではないか、というところを述べたいと思います。

まず一般論として、高度医療（救命医療）と通常医療（非救命医療）に分けられます。例えば、大きな手術などは公的医療保険になるけれど、それ以外のほとんどのところは自由競争型になると思います。この通常医療の分野は、さらに地域の開業医が容易に治せる医療と、セルフメディケーション（薬や食物などによる自力治療）に分けられ、この二つを合わせたのがヘルスケアになります。

ですから、ヘルスケアビジネスでは両者を関連

づけ、医者による医療と自力医療との垣根を低くします。さらに、複数のプレーヤー、つまり医者、看護師、介護士、医薬品企業、食品企業、医療機器企業などの関連づけも必要になるでしょう。

具体的にはこういうイメージです。例えば、頭が痛いとします。近くのドラッグストアに行って「頭が痛い」と言います。いまの薬剤師も相談員も介護士も医療行為はできません。しかし、恐らく、今後は彼らのできる範囲は広がり、その中で健康の相談を行ってくれるようになります。例えば、リトマス試験紙のようなものに血を少し取って持っていくと、「これは病院に行きなさい」とか、「この薬を飲みなさい」とアドバイスしてくれるようになります。これが先ほど言った、ヘルスケアビジネスになるのです。

### ●制度改革の動き

制度については、2013年から既に変わってきています。注目されるのは、健康食品やサプリメントの効能表示ができるようになることです。これは結構重要です。食品の効能については、医者でもなかなか言えません。すると、そういう内容の窓口はどこが対応するのでしょうか。恐らく、医薬品流通業界でせざるを得なくなります。

医薬品卸は、結構知識を持っています。その知識をいかに活用し、ヘルスケアビジネスにどういう形で参入するかが課題となります。

ですから、大衆薬卸に言いたいのは、物を売るところから、サービスや情報を売っていくビジネスを開発して生き延びることなのです。その場合、どうしたいかが一番重要です。これこそネットワークを組んで取り組むべきです。

意外と日本の業界は情報を共有しません。そこをうまくやれば、例えば、日本の卸売業界が各地域で持っている情報をデータベース化すれば、結構面白いことができます。そこでの競争の仕方は、情報を共有して、あとは自己の個性を主張することであり、これで競争に強くなります。

今後は、看護師、介護士が可能な医療行為の範囲が拡大し、スイッチOTCが拡大し、在宅介護だ



会場をぎっしり埋めた聴講者

けでなく、施設介護が多くなってくると予想しています。なぜなら、老老介護の問題があるからです。

### ●地域展開と広域展開

こうした方向を含めて、ヘルスケアビジネスは、地域産業としてかなり充実していくでしょう。各地の情報を集約し、地域産業を組織化していくことが、もしかすると大衆薬卸の役割かもしれません。つまり、各地域では、地域に密着して、地域産業としてのヘルスケアビジネスを展開するのです。

そして卸売業は、それらの地域を束ね、各地域に対してコンサルティングなどを供給する、広域産業としてのヘルスケアビジネスとチェーン展開、そういう方向になるのではないかと思います。

### ●「消費者は協働者」の考え方

日本の流通業の特徴的な考え方が、「お客様は神様」です。でもセルフメディケーションの時代になったら、お客も自分で治さないといけません。だから、全面的に企業に頼るのではなく、自力で勉強しなくてはならないのです。そして、お客様は神様ではなく、協働者だという考え方に持っていく必要があります。お客は鍛えれば鍛えるほど優れてきます。

一つ例を挙げます。ヤマハではカタログづくりをお客と一緒に行いました。あるとき、電子ピアノは、電子楽器に入れるのか、ピアノに入れるの





上原氏に質問する聴講者

かということが問題になりました。楽器業界はどこも、ピアノは管弦楽器で、電子ピアノはまったく素材が違うから電子楽器に入れていました。ところが、お客と一緒にカテゴリーとカタログづくりを行うと、電子ピアノはピアノに入れるべきだ、となります。どうしてでしょうか。いま少子高齢化と核家族化で、家は小さい。子どもにピアノを習わせようと思いますが、ものになるかどうか分からないから、電子ピアノから入ります。つまり、これはピアノの部類に入れた方がいいということになります。そういうことも、お客と話して分かるのです。ですから、お客は神様ではなく、協働者なのです。

そうすると、もう一つ、ネット型助言ができます。オムニチャンネルへの動きです。人的サービスというのは、個別対応が増えれば増えるほど、コストが上がっていきます。これをネットでQ&Aなどにすると、ある程度まで個別対応が可能になります。

皆さん、アマゾンドットコムで、本を買うとき、自動的に相談に乗ってくれることをご存知ですか。私が物理学の本を読みたいといったら、どんな本を読むべきかを数秒で答えを出してくれます。どうしてか分かりますか。アマゾンドットコムは、世界の会員データを持っていて、私と似た購買履歴の人で物理学の本を読んでいる人の本を知らせてくれるからです。これが個別対応です。

ネットを活用してそのようなサービスができま

すが、より高度な個別対応には人的サービスが有効になります。顔色を見るなど、急激に状況が変化しているときに、人的サービスが必要になってきます。

ですから、個別対応の初期部分はネットで対応し、進んでくると店舗や、クロネコヤマトの場合ならセールスドライバーで対応する。実はこの二つの組み合わせが、流通の最終的な顧客サービスです。このあたりを見込んで、医薬品流通も変わっていくというのが私の見解です。

以上で、本日の話を終えさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答

**質問** 人口が減少する中で、ドラッグストアはどのような業態に進化し、今後5年、10年、いかに成長するのかを教えてください。

**上原** 私が研究した中で、人口減少の割に成長する業態は、ドラッグチェーンとコンビニエンスストアだと思います。ドラッグチェーンの場合、成長の条件は、店舗の売上だけではなく、サービスをうまく組み合わせることです。

ところで、皆さんが間違えるところなのですが、実は参入が多い業態ほど成長します。例えば、アメリカのスーパーマーケットはドラッグチェーンの商品を入れようとしています。これはドラッグチェーンの成長を見込んでいるからです。

もう一つの条件は、店舗が増えても成長する方法を考えることです。これが流通業では非常に重要です。例えば、セブンイレブンはお店を増やしています。それでもなぜ鈴木敏文さんがニコニコしているのでしょうか。実は、商品よりもサービスが増えているからです。物販だけをやってると店は必ず限界がきます。セブンイレブンは配送をやっています。それも7割はお店に取りに来る形です。店と配送をうまく組み合わせるには、店を多くしなければなりません。ですから、店を多くしても儲かるようなサービスを組み込めば、ドラッグチェーンも成長するのです。