

前号に引き続き、平成29年3月14日に開催した「セルフケア卸セミナー」の講演を掲載する。

■ 講演

# 大衆薬卸の戦略的革新

昭和女子大学 現代ビジネス研究所 特命教授  
日本ヘルスケア学会 会長

上原征彦



講演では、昭和女子大学現代ビジネス研究所の上原征彦教授に「大衆薬卸の戦略的革新」と題してお話しいただいた。

上原氏は、近年のEC（イーコマース）の広がりによる小売の変化について解説。百貨店やGMSが衰退し、安定業態だったスーパーやコンビニエンスストアまでもが揺らぐ中で、小売はECへの参入によるオムニチャンネル化や店舗のサービスプロバイダー化が重要になると説明された。また、医療制度の現状の問題解決の方向性とされるセルフメディケーション分野において、卸の今後の戦略として「EC型小売」への進出を強く提案された。

\*講演の内容は、当日の講演から原稿を起こし、講師校閲のうえ掲載したものです。

## はじめに

私はどちらかというと一般の流通論が専門です。業種として大衆薬卸の流通については強い方ではありませんが、卸一般の立場で見ると、いま重要なのは「小売の変化」です。恐らく大衆薬卸もドラッグチェーンがどう変化していくのか気になるところでしょう。一番大きな変化は、無店舗販売が増えてくることです。一般的に、食品と医薬品は無店舗販売の比率や成長度が遅いとよくいわれています。ただ、データを見ると、食品や医薬品において、無店舗販売のシェアが一番上がっている、つまり現在の量は少ないけれども伸び率が相当高いのです。

ここに注目しているのがアマゾンです。アマゾンドットコムがいま力を入れているのが生鮮の無店舗販売です。既に米国では生鮮用の温度帯の車を動かしています。ところが、いまこれを日本に持ってくると、労働力不足で運転手が足りません。今後どうするかが課題です。しかし流れとしては、食品も医薬品も、特に大衆薬はネットで売られる確率が高くなっていくでしょう。

そうすると、店舗はどうやって生きていくのでしょうか。簡単に結論をいいます。昔、商店街が流行り、次に百貨店が流行り、次にGMSが出てきました。実はこの三つは急速に衰退している業態です。一方、コンビニエンスストア、スーパー、それからやや違った形で伸びているドラッグチェーンがいまの安定業態といわれます。

では、急速に伸びている業態は何なのか。一つは宅配です。宅配とEC(E-Commerce、イーコマース)がくっついたら無店舗販売になって、ダイレクトマーケティングが急速に広がってきます。顧客を集める流通から、顧客に近づく流通に移っているのです。そのとき、卸売過程も卸売企業も、小売だけに任せていないで顧客に近づいてもいいのではないかと、というのが私の考え方です。

これを実行すると皆さんの得意先の小売に嫌われるから、恐らく出て行かないのではないかと思います。だから、日本の卸は面白い。後になって、

こうすればよかったとって成長から常に遅れる業態です。皮肉ではありませんが、成長から遅れていながらも存続するのが日本の卸の特徴です。今日お集まりの大衆薬卸の皆さんも、大きな成長はしないけれど生き延びています。日本の卸の特徴は「訓練された卸」で、鍛えられているわけです。小売にわがままをいわれ、メーカーからは売れ売れといわれ、なかなか大変だと思います。ですから、もう少し儲けてもいいのではないかと、そろそろ表に出てもいいのではないかと、というのが私の印象です。そういう点から、薬粧卸について少し最後の方で提案させていただきます。

## 生活構造の変化と流通

### ●生活者が選ぶ「2017年ヒット予測」

博報堂が毎年10月くらいに翌年のヒット予測を出しています。その上位30位くらいが、結構面白いのです。2017年は、第3位が格安スマホ、第5位がネットスーパーです。これは男女合計であり、買い物をよくする女性だけで見るとネットスーパーが第1位です。

ここでちょっとイメージしてください。秋葉原の家電店に行けば、商品を見ながらスマホをいじっている人がよく見られます。いい商品が見つかると、店で買わないで、スマホでもっと安いものを探してポンと押して購入終了です。ということは、お店がショールームとして使われているわけです。これを見ると、ECは消費者に浸透していく方向であり、いまの若い人は平気でECで買い物をします。

店舗経営への新しい要求では、第15位に入っているのがイトインのある店です。つまり店の中にイトインがあるのが望ましいということです。それから、スーパーマーケットやコンビニエンスストアのPB惣菜が第19位です。いま流通関係で面白いのがこれらです。

そこから少し見えることは、店舗、小売店が物の販売だけではなくなっていることです。米国では1970年代から小売業をサービスプロバイダー、サービスを提供するところという概念で捉えてい

ます。ネットで物が売られるようになると、小売店はサービスプロバイダー化してくるでしょう。

高齢社会と核家族化に伴う要求としては、暮らし支援のロボットが第12位、シニア向け家電が第19位です。お年寄り家電の使い方に慣れないことを考えると、暮らし向きの支援ロボットはどこで売られるでしょうか。家電店だという説がありますが、私はひょっとしたらドラッグチェーンかもしれないと思っています。学者が「こう思う」というのはあまり信用しない方がいいのですが、結構興味深い問題です。

### ●超高齢社会型需要の拡大

皆さんご存じだと思いますが、これまで65歳～74歳の前期高齢者が多かったのが、今年逆転して後期高齢者数が多くなります。前期高齢者だった団塊の世代が75歳以上になるのです。すると、日本はかなり高齢者が増えてきます。

そうすると、店舗型の集客はかなり難しくなります。男女に関係なく、人間が歩いて気軽に買い物に行ける距離は、計算によると400～500m。実はこの約500mを移動するのは結構苦しいです。車で走っても1kmを超えると面倒臭くなります。それからスマホ等の取扱いの学習があります。いまや高齢者もスマホをいじります。すると、これが買い物のプラットフォームになっていくだろうと思われまます。

そして、これから重要なのは、高齢者をどうやって活用していくかです。この解決策を考えることが非常に重要だと思います。念のために、私の仮説を述べておきます。高齢者と若い人の一番の違いはどこにあるかという、若い人はスピーディで、高齢者はよく考え、丁寧です。ですから、高齢者に対面販売を任せると成功します。これは多分間違いないと思います。これを若い人の前で講義すると必ずいわれるのが、年を取ると認知症が多くなって使えないのではないかとことです。しかし、若い人も皆が賢いわけではありません。であれば、あまり変わらないと思います。そして、これからは高齢化に伴って健康志向と利便志向が必ず高まってくるでしょう。

### ●男女協業社会への対応

また、男女協業社会になると、忙しいから買い物時間が短縮されます。スーパーの店内滞留時間は、1980年代は約20分～30分でした。流通経済研究所が計ったデータでは、いまは15分。買い物している時間はきわめて短いのです。ここで注意したいのですが、実は買い物にかかっている時間は長いのです。店に行く前にスマホなどで調べて商品知識を増やしています。ですから、実際に買う時間は短いけれども、買い物にかかわる時間は長くなっているわけです。

そうすると、消費者の情報量が増えますから、この男女協業社会で増えているのが「PQハンター」です。私が昔からいっている言葉ですが、Pハンターはprice=価格志向、Qハンターはquality=品質志向で、価格は少しくらい高くてもいいというものです。いま一番増えているのは品質が良くて価格が安いものを求めるPQハンターです。これはサービス込みで考えると結構面白いです。そして、「何時でも何処でも買える」ことを志向します。お互いに忙しくなるとこれが重要になります。

やはり「利便性志向、教育志向、健康志向」になるでしょう。この三つの志向は覚えておいてください。人口が減り、高齢社会になって総需要は減りますが、その状況下でもこの三つはあまり減らないのです。これを私は「欲望の下方硬直性」といっています。

まず、「利便性志向」では、例えば便利を経験するとこれで満足ということではなく、どんどん利便性に対して要求が出てきます。コンビニエンスストアはまさにこれです。そしてコンビニエンスストアに慣れたら、今度は店に行かなくてもどこでも買えるといって、若い人はスマホを使います。「健康志向」は、昔から比べるとかなり長生きするようになりました。病院に行けば病気もだいたい治ります。にもかかわらず、ますます健康についての情報を求めています。薬はこれがいいとか、食品はこれがいいとか、ますます欲望が高まっています。「教育志向」についても、我々は既に随分と教育されています。それでも、さらにお金をかけて子どもを進学校や一流大学に入れています。予備

校でもお金を使い、日本でも大学卒業後のビジネススクールが増えてきました。これも欲望の下方硬直性です。教育をすればするほどお金がかかるのです。教えている立場からすれば、ほとんど無駄に見える場合もあるのですが、これははっきりいえません。経済とは面白いものです。

### ●モノ志向から行動志向へ

それから、モノ志向から行動志向へということがあります。イベントやコンサート、観劇などの増加が挙げられます。それから非常に面白いことに、上昇志向が強まっています。女性もキャリア志向といって、いい仕事をするだけではだめで、例えば男性より偉くなることを志向しています。しかし、地位が上がっても大した効果を発揮できないこともあります。こういうのを空疎な上昇志向といいます。

もう一つ面白いのが、カード決済です。いままでは物の決済が多かったのですが、昨年あたりからはサービスの決済がそれを追い抜いています。

## 最近の流通トピックス

### ●ECビジネスの台頭

最近の流通トピックスは、やはり「拡大するEC」です。2016年で推定15兆円、もうすぐ20兆円を超えるのではないかと状況です。

例えば、アマゾンドットコムでは、家電などを買うシェアが25%~26%超なのに比べて、食料品はわずか2%くらいです。しかしこの食料品の伸びは年間10%以上なので、アマゾンはかなり食料品に力を入れています。その次に伸びると予想されているのが、大衆薬です。それから、アマゾンが面白いのは、いままでのECから、今度は1年で400店の出店をねらっています。この店舗についてはBOPUS (Buy Online, Pick up Store) など様々なことを考えています。それから、ECを進めることによってお客との対話、カスタマーリレーションシップを展開しています。

もう一つ面白いのが「越境EC」です。これは、例えば中国在住者がECで日本から購入する金額が、



近年の小売の変化について話す上原教授

今年あたり1兆5000億円を超えるのではないかとわれています。品目で多いのは、菓子、食品、化粧品、医薬品の順番だということです。

こういう形で、流通過程はだんだん店舗だけではなく、プラットフォームとしてパソコンとかモバイルが増えていくと考えられるのです。

### ●業態概念が変わる兆候

そして私たちが注目しているのが、百貨店やGMSの凋落です。これは、20年以上前に私が予想していたことです。もう一つ、スーパーマーケットとかコンビニエンスストアは、一応いままで安定していましたが、揺籃しています。原因には、オーバーストア、そして深夜営業難などがあります。労働力の確保が難しくなってきたのです。恐らく外国人労働者をどう使うかが課題になると思います。そしていま市場では、スーパーとコンビニエンスストアが競合してきました。すると、ここに入ってくるのがドラッグチェーンだと思います。この三つは競合していく可能性があります。また、競合しないと新しい業態が生まれません。そして、コンビニエンスチェーンの一番の問題は、需要が少なくなって競争が激しくなると、利益が減ることによるフランチャイザー(本部)とフランチャイジー(加盟店)との折り合いです。ここで大きな変革が必要になるでしょう。

それから、注目されるのがドラッグストアの動きです。私は最近ドラッグチェーンを研究していますが、面白い業態です。介護、病院、食宅配

などのネットワーク化による結合利益を求めて、様々なものをつないでいます。いくつかのドラッグチェーンを見たのですが、本当に食料品を増やしています。中にはワインや酒を増やしているところもあります。いままでスーパーマーケットが生活の拠点だったのが、コンビニエンスストアもここに入ってきました。これからこの二つの中にドラッグチェーンが入ってきて、この三者が生活の拠点になるかもしれません。

それからもう一つ注目したいのが、オムニチャネルで、ネット販売をしながら店舗販売も行う形態です。この典型が丸井です。丸井はこれで成長しました。店頭で売っている商品をネットでも売って相乗効果をねらう、すると売上も増えていくという形です。ヨドバシカメラもオムニチャネル化を推進しています。ヨドバシカメラの店頭で商品を見てスマホで買う人が、ヨドバシカメラのECにつなげば相乗効果が出てくるというわけです。

## マルチチャネル購買の時代

### ●変わる購買の概念

これからは「マルチチャネル」の時代です。先ほどの「オムニチャネル」は企業側からの発想であり、マルチチャネルというのが需要側からの発想です。

マルチチャネルになると、消費者がスマホ、パソコンなどの端末から、メーカーや流通業などが販売する商品の多くの情報を得て、商品を当該端末から購入できるようになります。つまり、お店はいらないのです。

このシステムを活用することで、消費者は一度に多くの流通チャネルに接することができます。いままでは、いろいろな店に行かないと店の特徴が分からなかったけれども、間違いなく、業態は昔ほど考慮されなくなります。皆さんの世代には想像できないと思いますが、小学6年生でスマホによる買い物訓練をすると、恐らく百貨店はもう頭になく、GMSもないのではないのでしょうか。頭にあるのはコンビニエンスストアくらいです。調べてみると、ドラッグチェーンは結構記憶に残っているみたいです。ですから、かなり変わった方

向に向かうでしょう。

それから、「ショールーミング」と「リバーシショールーミング」は、結構重要で、二つの購買方法があることを示しています。まず、店舗でいい商品を見つけて、どこか安いところはないかスマホで探してそのまま買う、店舗の中で、2か所で買い物をしている状態です。それと、店舗を出てからパソコンなどで買うやり方もあります。これがショールーミングです。

もう一つはリバーシショールーミングで、サイトで商品を見て、お店で買うのです。これもヨドバシカメラなどでよく見られるのですが、ECやネットスーパーで商品を探して店舗で買う人も増えています。スマホなど端末を見て商品を丁寧に調べることも増えています。これは結構医薬品に多く、端末でその薬のことをいろいろ調べて、店に行行って買います。

リバーシショールーミングが一番効くのは複雑な商品です。例えば、百貨店で靴を裏側まで見て調べていたら店員が来て怒ります。ですがアマゾンでは全部靴の裏側まで見せています。それを見て、店に行行って相談するのです。

これらから考えると、ショールーミングとリバーシショールーミングが買い物の中心になるのではないのでしょうか。これがいま一番よく見られるのは家電ですが、そのうちドラッグチェーンでもスーパーでも見られるようになると思います。

### ●購買不効用理論

探索時間が短い商品、食品やトイレタリー、大衆薬の一部もそうですが、そういう商品については、買い物を楽しんでいると思ったら大間違いで、買い物には苦しさもあります。探索時間の短い商品になればなるほど、買い物の楽しさよりも苦しさが増えるのです。こうした面倒とか不便を「不効用」といいます。

したがって、探索時間が短い商品の場合、どういう行動が起こるのかといえば、多品目を同時に買うワンストップショッピングを志向するようになります。スーパーマーケットやコンビニエンスストアが伸びてきたのは、買い物が面倒臭いから

なのです。それに対して探索時間が長い商品、例えばファッション商品とか高額品の購買では、多品目が揃っていたらかえって煩わしいから、自分に合う限られたカテゴリーに絞り込んだ店を選びます。つまり、探索時間が長い商品は専門店で買われるのです。

そうすると結論として、店舗経営においては、探索時間の短い商品ではコンビニエンスストアとスーパーマーケット、探索時間の長い商品では専門店が伸びます。これらはそれぞれ競争優位を確保できます。一方で、探索時間が長い商品まで多品目化して揃えていたのが百貨店とGMSです。これを考えただけで、この二つはだいたい衰退していくと予想できるのです。

### ●出かける面倒さを超えるサービス

この理論は、店舗内での商品探索で不効用かどうかを見るものであり、店舗に出かける不効用、不便さは考えていませんでした。ところが、これからマルチチャンネル時代になり、「何時でも何処でも買える」インフラが整うと、実は買い物に行く時間が苦痛になるのです。パソコンとかスマホなどに慣れてしまうと、本当に苦痛になるでしょう。

そうすると、やはり店舗も何らかの形でECに参入しないといけません。ですからオムニチャンネルをやらざるを得なくなる、と私は思います。そしてもう一つ、「店舗に出かける不効用」を超えるだけのサービスができるかどうかです。実はこれが先ほどのリバースショールーミングで証明されています。店舗へ出かける不効用を超えられるのは、サービスや店頭での説明力という「店舗で得る魅力」が必要になります。

つまり、店舗を持っているところはECに入っていきます。しかし、ECに入っても専門的にやっていると競争で負けるなら、不効用を超えて店舗にお客が来るようにしないといけません。だから私は、店舗は商品の販売場所だけでなく、恐らくサービスプロバイダーになると考えています。

### ●流通が生産と一体化へ

もう一つ重要なこととして、流通機能の変化が



熱心に耳を傾ける聴講者

あります。まず業態は希薄化してきます。ネットで商品を買うならどこでもいいのです。売るところや業態は関係ありません。例えば、クロネコヤマトがスーパーと組んで、ある地域のネットスーパーの商品を運んでくるようになります。商品を買うのに業態は無関係になっていきます。

それから、流通と生産は一体化します。食品では既に一体化は起こっており、メーカーも購買プラットフォームで直売しています。IoTによって生産過程も楽になってきています。そうすると、これからは、特に流通業は生産にかなり入ってくるようになるでしょう。医薬品の場合は、生産するのは難しいかもしれませんが、関連業に入っていく可能性は十分あります。

この例として、進んでいるのが北海道のセイコーマートです。北海道の農地、農業を押さえて、かなり生産に入っています。一部商品を東京の有力店に売っています。またセイコーマートでつくったものの一部は、有力メーカーの商品の原材料に使われています。さらに、有名なスーパーマーケットがセイコーマートの商品を買っています。まだセイコーマートはECには入っていませんが、多分、長期的戦略や意識の中には計画があるはずです。だから、多段階の商取引から結合利益システムへ、つまり消費者に近づこうとしているのではないのでしょうか。大衆薬卸もこのようなことを頭に入れてもいい時期かと思えます。



卸の今後の戦略を提案する上原教授

## 経営環境の変化

### ●出店拡大による成長はリスク化

次に、経営環境についてお話しします。1997年をピークに、総小売販売額は減り始めています。その結果、既存の業態は落ち込んでいき、それを合わせた結合業態が生まれてきます。それから、小売業平均のスペース生産性は最盛期だった1980年代半ばの半分以下になりました。もっとすごいのは、1品単価の下落による売上額の減少は1995年から2015年の20年間で約6兆円落ちています。

ここではっきり言いたいのは、もう出店数の拡大に重きを置いた成長方式は、リスクが極めて高くなっていることです。だから店舗数を増やすよりも、いい店をつくって別な形でお客に近づくことです。そのためには、有店舗小売業は新たな差別化戦略、領域を探り出さなくてはなりません。そのためには業態を超える必要があり、そのヒントは後ほどお話しします。

### ●人手不足をどう捉えるか

労働市場も大きく変化しています。有効求人倍率は、2005～2007年が1.02でした。高齢化に伴って求人倍率が上がり、いまは1.23で求人しても全部は採れないということです。人手不足を訴える中小企業は平均55.6%で、このうち宿泊・飲食、介護・看護、運輸は7割以上が人手不足を訴えています。大変な人手不足なのです。そして熟練人材

不足を訴える企業の割合は、世界平均38%、日本は83%。どこにいても熟練労働者がいないのが日本の特徴らしいのです。ということは、まだ人間に頼りすぎているといえるかもしれません。

日本は割りと緻密なサービス、緻密な製品が必要とされるので、どうしても人に頼ってしまいがちです。それで、日本の人手不足について三つの見解があります。見方1は、素人の見方で、「少子高齢化&人口減少が続くので人手不足は深刻化する」。見方2は、学者がいうほどでもない当たり前のことで、「需要減少に対するビジネスの相対的過剰は調整される」、つまり人手不足で人口が減っているから需要も減り、供給も減る、だから均衡して大した問題ではないというものです。私は見方3です。「ITや自動化によって人手不足を緩和した企業が優位に立つ」。要するに、人間の効果をうまく使う方向を考えることが重要なのです。

### ●食に見られる新しい潮流

「食」については面白いことがあります。食は量的に減少しているのに、エンゲル係数は上がっているのです。2005年までの23%台が、2015年からは25%に上昇しています。普通、エンゲル係数が上がるということは、食品の比率が高くなることなので、窮乏化していると見られます。ところが調べてみると違うのです。積極的にお金を使いたい分野の調査で、食品は2003年の24%から2015年には39%に、そして外食が11%から16%に上がっています。これを見ると、どうも「モノ重視」から「生活空間重視」に変わってきていることが分かります。

生活空間で最も大きいのが「食」です。例えば、食事の時間が1時間とすると、実際に食べている時間は4分の1らしいのです。残りの時間はしゃべったり、物を見たりしています。食べている時間と食事の時間が一緒なのは食事ではなくエサだというわけです。このエサを供給しているのがコンビニエンスストアだといったら怒られますが、例えば北海道のセイコーマートは商品売場とイトインスペースを分けました。それは「エサ」という概念から変わっていくだろうということであり、

この方法では、私はドラッグチェーンも可能になると思います。昔のイギリスやヨーロッパのドラッグストアは、必ず中にイトインがあったくらいです。これからは「楽しく健康な食空間を創る」といったことが、ドラッグチェーンや大衆薬卸のねらうべきところだと思います。

### ●解決を迫られる「ネット社会の病理」

さて、ネット通販などいろいろなことを話してきましたが、ここには大きな問題があります。まず、時間があつたら読んでほしいのがP.ロバーツという人が書いた『衝動に支配される社会』（ダイヤモンド社）です。これは非常にいい本で、米国でベストセラーになっています。この本によると、ネットを使って買い物をしたり、SNSをやっている、これだけに集中すると頭がおかしくなるということです。どうしてかという、コミュニティ適応の経験のない人間ができるからで、そこがやはり問題なのです。

例えば、FacebookなどのSNSの投稿を見ていると、面白いことに誰もがいいことを言います。「私はこういうことについてもっと優しい気持ちになるべきだ」などと、しかしそんな人が実際には性格がよくなったりします。要するに、ネットでは、本当に人と議論することなく勝手なことがいえるわけで、勝手なことをいっても炎上するだけです。そうすると自分だけの判断で生きられると思ってしまう。

ところが、ネットがないときは、実際のコミュニティでは意見が合わない相手がいたりして、ここで初めて人間の折り合いが出てきます。私はよく感じるのですが、折り合いを付けられない人間は、現実適応力がなくなります。それから、ネットで株取引をしている人がいますが、これも精神的に危なくなるといわれています。そして買い物もネットだけにするようになると、個人ではいいけれど、人間がコミュニティの中で折り合いを付けられなくなる可能性が出てくるのです。

それからもう一つ、京都大学の佐伯啓思さんの『反幸福論』（新潮新書）には、「家族や隣人との折り合いを付ける訓練ができないため、現実適応力を

弱めている」と書かれています。これは、核家族化が原因ですね。

こうした問題について、流通業が解決策を出せば、多分、成長の基盤ができてきます。それを私は医薬品業界に期待しているのです。

### ●セルフメディケーション効果の応用

もう一つの問題として、現代固有の病気と医療費の高騰があります。いま、セルフメディケーションが必要だといわれています。病院だけで治すのではなく、自分でも治した方がいいということです。

米国の雑誌「TIME」の昨年7月25日号には「自然&田園の治癒力」という記事がありました。これも非常に面白いです。日本でも既にこの研究が始まっていますが、血圧が上昇すると危ないのですが、この上昇を止めるためには、ストレスのある都会よりも田舎に住まわせるといいということです。田舎の風景を見る、1日40分田舎の町を歩くことを毎日繰り返せば、血圧上昇による死亡率が少なくなって、その分だけ医療費が減るという研究です。女性の乳がんについても、田舎に住んで自然を見た方が、免疫力が高まって悪い細胞を駆逐するので、死ぬ確率が少なくなるということです。

もう一つ重要なこととしては、「畏敬の念」があります。やはり尊敬する気持ちは、都会にいるとなくなるそうです。高いビルを見ていても畏敬の念は湧かないらしいのですが、田舎に行くと滝を見ていると畏敬の念が湧いてくる、そういう人ほど現実適応力が出てくるといいます。また、鬱の抑制、移動性障害の緩和も、田舎に行けば治るそうです。

ネットでの購買はどちらかといえば個人です。店舗はコミュニティです。そこに注目してください。もう一つ、ネットはバーチャルですから、いわゆるアーティフィシヤル、人工の世界です。ところが、お店というのは自然の演出ができます。そこが差別化のポイントになると思います。

### ●店舗経営の革新方向

店舗経営を考えると、有店舗チェーンの強み





上原教授に質問する聴講者

を生かした多角化について、ネット通販でも宅配でもいいのですが、専門的ネット通販&宅配とどう差別化していくかがカギになります。重要なのは有店舗の新しい環境適応に向けての革新です。

もう一つは、ITを活用した効率化です。これは無人化と有効化(人的能力の活用)です。人間が環境に適応していくのには三つのレベルがあります。まず「Productivity」は、環境が一定の下で効率化していくもので、例えばベルトコンベアは環境が一定で物を流していきます。これが、環境が一定の下での効率化です。「Adaptability」は、環境が徐々に変わっていくもので、例えばレジです。レジは夕方になるに従って忙しくなっていきます。それに対して、「Flexibility」は、急激な変化があるものです。

ProductivityとAdaptabilityは自動化できるといわれ、Flexibilityは自動化できないといわれます。ですから、ここで人的能力を活用します。例えばレジはAdaptabilityかProductivityなので、できる限り自動化します。実は、こういう話があります。あるスーパーマーケットで、10名くらい人的対応をする人を入れました。でも全然コストは上がっていません。どうしてかという、レジを10人分自動化したからです。こういう考え方が重要なのです。それから、効率化のためには、データベース化も必要です。

### ●店舗の差別化戦略

ここで出てくる店舗経営の差別化戦略として、

まず、「店舗≒自然」と見なして、「ネット通販≒人工」に対抗します。例えば、「生鮮の強化」「自然の演出」「農業の取り込み」「田園ツーリズム」などです。ドラッグチェーンなら漢方薬などをうまく見せて、自然との関係を見出していることが有効です。

それから、「店舗≒コミュニティ」の訴求で「ネット通販≒個人」との差別化を図ります。スーパーはなぜできたのか、なぜ増えたのでしょうか。近隣商店街が何もしなかったからです。近隣商店街もいろいろな商品を扱っていてコミュニティなのに、どうしてだめになったかといえば、商店街は夏暑く冬寒いけれど、スーパーに行くと夏涼しく冬暖かくしてあるからです。そこで競争優位が決まっていることをスーパーは忘れて、モノだけ売ってきたところに、いまの限界の理由があります。

そして、「楽しい買い物空間」をつくるのが大事です。購入することに加えて、消費する、会話する、情報を得る空間づくりが大切なのです。また、「交通機関と協働」して来店アクセスを高めることです。例えば、バスの古い路線は人が少ないところを走っていますから、ドラッグチェーンなどがお客が来そうなところでバス路線に投資すれば、結構いい路線がつくれます。こうした多角化は、当たり前になるかもしれません。そのほか、料理教室や顧客との懇談会などで地域住民との関係を強化することです。

そしてもう一つは、やはり人的能力です。対面能力とシステム活用能力の向上が重要です。

## 医療制度から見える方向性

### ●制度の変化の方向とヘルスケアビジネス

一般論として、日本の医療制度は結構難しい問題を抱えています。でも変わる方向にあります。日本の国民皆保険は、その思想を維持しつつ、制度が変わっていくと思います。そして過剰治療といわれていますが、それは医師だけが悪いのではなく、我々も悪いのです。すぐ病院に行ってしまうからです。はっきり言って、いまの状態を救うためには、治療医学中心から予防医学併用に移らざるを得ないと思います。セルフメディケーショ

ン、予防医学を想定するとき初めて、薬粧業界の新たな視点が見えてくるわけです。もう少し言えば、本当の意味でのヘルスケアは供給不足です。そして、医療サービスに地域間格差が出てきます。これにも、予防医学での対応が重要になってくると思います。

こうして見えてきた医療制度の変化の方向性は、基本フレームとして、まず高度医療と通常医療に分けられます。恐らく高度医療が国民皆保険による公的医療で、通常医療は予防です。通常医療は自由競争型にしないと国民皆保険の存続が困難になるかもしれません。もちろん、この間、グレーゾーンが出てくると思います。そうすると、身近な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)の二つは融合してきます。そこで出てくるのが、通常医療にかかわる複数のプレイヤー、医療や介護、製薬、食品などを関連付けることです。この役割に一番近いのがドラッグチェーンで、そこが役割を担うと思います。

### ●大衆薬卸の戦略的展望

さて、ここで医薬品卸はどうしたらいいでしょうか。ドラッグチェーンに参入することも考えられますが、もう遅いと思います。

それで提案したいのは、一つは「專業利益から結合利益へ」。医薬品卸は大衆薬だけで儲けるのではなくて、食品卸と融合するかもしれません。

もう一つは、「大衆薬卸からヘルスケア卸へ」で、これは多分、皆さんも考えていると思います。ヘルスケアサービスを含めた多角化を図るというもので、そのときヘルスケア小売への進出は難しいから、むしろヘルスケア小売をサポートすることになります。

でも私が一番いいと思うのは、「EC型ヘルスケア小売」です。つまりECで小売に出ていくわけです。卸は多数の小売とその顧客と関係していますから、卸がECをやった方がいろいろな消費者と付き合えて、それ自体が情報力になります。そこで消費者を束ねて、專業利益から結合利益へ、広い利益をとっていくのが私からの提案です。

## 質疑応答

**質問** 人材不足は業界にとって大変深刻な問題で、サービスの変化やITの駆使でもなかなか追いつけません。何か打開する手段はありますか。高齢者活用戦略についても教えてください。

**上原** 日本は明確な移民政策を打ち出していませんが、外国人は増えていて、既に300万人を超えているかもしれません。金融もものすごくグローバル化している中で、人の流れも分断できません。そうすると日本人同士の結婚は減るかもしれません。皆さんの孫の時代になれば、家族に外国人が入ってくることも考えられます。

もう一つは、高齢者の活用の仕方です。米国のスーパーマーケットの話ですが、レジを若い人が行くとスイスイ流れて、高齢者が行くと滞留します。高齢者は質問されたら答えるからです。それで実験的にレジを全部高齢者にしたら、結果的に固定客が1割増えたといいます。車の運転になると高齢者は難しいのですが、もう5、6年すれば無人自動車が出てきます。ですから、重要なのは、人間がどういうところに必要かを考えることです。世界が発展するほど人間の経済価値は高まり、人件費が高くなりますから、いずれにしても人間をうまく使う方向にいかないといけません。

**質問** 小売のサービスプロバイダー化において、コミュニティ、コミュニケーションがキーになるといわれました。コミュニティをつくる上で重要なことは何か教えてください。

**上原** 答えになるか分かりませんが、世界展開するウォルマートでは、各小売店舗がコミュニティをつくり、かつ、コミュニティ間を交流しやすい状況をつくります。その情報を各地から集めて、地域の違いを小売店に教えるのが、ウォルマートのコミュニティ対策です。

この上流から見たコミュニティ間交流のようなものは、小売店舗だけではできませんが、卸にはできると思います。