

ウィズコロナ、アフターコロナ時代 超高齢社会下の日本で進むべき 専門店の未来とは

株式会社電通 ソリューション開発センター
シニアプロジェクト代表 齊藤 徹 氏



コロナ疲れが進み、
自由な日常を待つ生活者

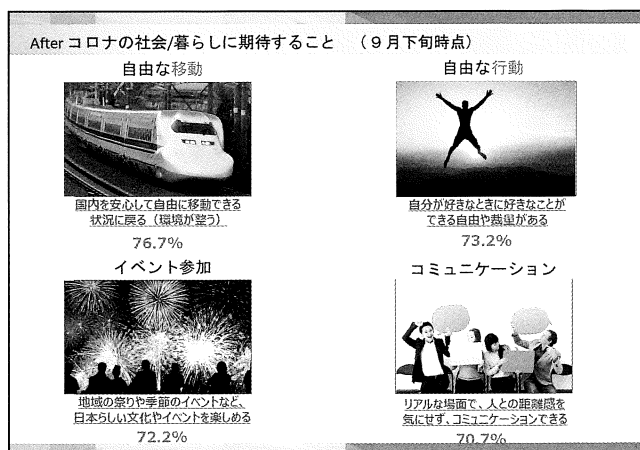
私のキャリアのスタートは流通業界で、西武百貨店の売場や経営企画セクション、流通産業研究所、パルコを経て、現在は電通でシニアマーケティングや超高齢社会、未来予測というテーマで活動しています。社会の高齢化が進む中でどんな未来が訪れるのかをきちんと考えることが我々の生活を豊かにしていくためのステップになると考えています。欧米では「フューチャー・スタディーズ（未来研究）」という学問領域が存在しており、さまざまな理論的研究が進んでいます。

最初に、新型コロナウイルスの感染拡大が私たちの生活に与えた影響を見てみましょう。2020年の1月中旬に国内初の感染者が発表されて以来、あわただしく一年が過ぎていきました。この生活がいつまで続くのかは、まだまだ不明な状況ですが、そうした中で生活者はいまどのようなマインドか、9月下旬時点のデータをご紹介します。

ひとつ目は、「コロナ疲れ」です。いずれ収束するのではと期待していたが、このまま待ち続けてもキリがないと感じている人が85.2%。もうひとつは「日常回帰志向」。感染者が減る兆しはないものの、日常的にマスク

や手洗い、うがい、手指消毒の徹底など気をつければ、それ以外の行動は緩やかに元に戻っていく気がするという人が86.8%です。

アフターコロナの暮らしに期待する事項で回答率が高かった項目がこの4つ（左図）です。自由な移動や行動への渴望、リアルな場所での人との距離感を気にせずにコミュニケーションできる日常を取り戻したい気持ちが高まっています。リモートでできることの限界や難しさみたいなものを実感した数ヶ月だったようです。



オンラインやAIによる
チャレンジと働き方改革

企業の対応も見てみましょう。コロナ禍において、当初は自粛傾向一辺倒でしたが8〜9月からは次の一手を模索する動きがいくつかの企業で始まっています。

ひとつはオンラインを利用したチャレンジです。eシヨールームを開設したシャープや、列車からホテルの予約・決済まで一体的に提供するスマホアプリを開発したJR西日本など、オフラインでの困難を解決する方策をスタートしています。

次がAIやロボットの活用。できるだけ人と接触しないような環境づくりへのトライです。イオンスタイルはAIによる混雑状況の把握や入店制限、イオンリテールは買物かごを自動除菌するロボットの導入を試験的に始めています。

そして、リモートワークのサポート。三菱地所とオカムラがテレワーク向け防音施設を都内に開設したほか、JR東日本が駅構内にシェアオフィスを展開しています。

加えて新規事業へのチャレンジです。マンダムが新たに除菌市場に参入しました。また、ワタミは「和民」の3割を焼肉業態に転換する計画です。テレワークや働き方改革もコロナに

よって一気に進みました。ヤフーはほぼ全社員がテレワークを基本とする働き方に転換しました。みずほフィナンシャルグループは週休3〜4日制を導入。SMB C日興証券も在宅勤務に加え遠隔勤務も含めた柔軟な働き方を進めています。ダイハツ、ライオンなどは副業化を推進。プリンスホテルは観光地に滞在しながら働く「ワーケーション」を提唱しています。

人工知能による自動翻訳を開発しているロゼッタはバーチャル空間の中に本社機能を移転しました。登記の必要上、新宿のオフィスを本社としていますが、経営会議などはバーチャル空間で行っています。

いずれも働き方改革を進めると同時に、人件費などの固定費削減といった側面があるでしょう。自社のレジリエンス（耐久力）・回復力を強化しつつ、従来の日本型雇用システムからの離脱をめざそうとする動きです。今後は、従来型の日本型メンバースhip雇用から、欧米型スタイルであるスキル重視のジョブ雇用に変換していくのではないかと思います。

通販が売上を伸ばし、業態格差が広がる

小売業の業績動向はどうでしょう。2020年1〜8月の月次売上

を前年比で業態別に整理しました。百貨店業界は前年割れが続いていますが、3〜4月が約70%減まで落ち込み、ようやく8月に前年の8割程度まで回復しました。ショッピングセンターも同じような動きです。反対にスーパーマーケットは110%ぐらいまで伸びて夏に少し落ち着き、8月は106%前後。コンビニはオフィス需要が弱まったことで業績を落としましたが、最近に戻ってきています。外食産業も同様に、落ち込んで、現在は戻り基調です。

人々の巣ごもり状態が続く中、通販が最も売上を伸ばしました。特筆すべきはアマゾンでしょう。2019年で約1兆7000億円でしたが、おそらく今年は前年比120%で2兆円を超えるでしょう。日本企業では、楽天が1兆2000億円、ヤマダ電機1兆6000億円、ユニクロ2兆3000億円ですから、ヤマダ電機とユニクロの中間に位置することになります。

離れながら繋がる新たな接客体験

こうした状況の中で、特徴的な動きを表現すると「離れながら、繋がる」というキーワードで表せます。感染症拡大で人々が離れざるをえない中、

離れながらいかに繋がるかといった新しい動きをいくつか紹介します。

現在、アメリカで実証実験を始めているのが「アマゾン エクスプローラー」です。リモートで離れた先の人ときまざまなコミュニケーションをとる「体験」ができるというもので、たとえばリモートでレシピを教わりながら手巻き寿司をつくる体験や、リモートで接客を受けられるショッピングなどを実証実験しています。合羽橋でのキッチン用品買物サポートなどもメニューに入っています。わざわざ日本に行かなくても実際に行ったのと同じ体験ができるわけです。それから「アマゾン ライブ」はオンライン上でのQVC（24時間テレビショッピング）を放送する専門チャンネル（み）たいなことをやっています。通信販売はライブコマースという形で次のレベルに進みつつあります。

人気のオンラインゲームが一大メディアに

ふたつめの事例は世界中でヒットしている任天堂「あつまれ どうぶつの森」です。仮想空間でプレイヤーが住む島を自由にデザインし、他のプレイヤーとも交流できるオンラインゲームです。国内の販売本数は約534万本（8月6日時点）。米国の3月の販

売本数でトップを記録し、欧州でも週間販売の首位を一時獲得しました。市場調査会社スーパーデータによると、世界全体のダウンロード販売数は史上最多の月間約500万本（5月時点）に上るといいます。いってみれば、これは一大メディアになっているわけで、ここをプロモーション活動の場として活用する事例が生まれてきています。メトロポリタン美術館はゴッホの「ひまわり」などの所蔵作品をデータ化して部屋に飾れるようにしました。アメリカの大統領候補バイデン氏はバーチャルな選挙事務所を置いてロゴ入りのファッションを提供しています。服飾業界では「アナスイ」が2020年のスプリングサマーコレクションを、「ジェラートピケ」が自社開発のパターンをそれぞれ提供しており、ダウンロードできるようにしています。

世界のデザインの最新動向がわかる「ロンドン・デザイン・フェスティバル」では、ミュージアムのキュレーターが世界中の家具職人とリモートでコンタクトをとり、作品を製作するプロセスを公開しました。コロナ禍でも生活者との関係を密にし、繋がる努力を多様な企業が始めています。皆さまの企業でもこうした施策を考えることは非常に重要ではないかと感じております。

超高齢化社会で 国内消費はさらに厳しく

では、次に中長期的な未来はどのように変わるのか、3つの視点でお話します。

第一は、超高齢化の進展です。日本人の平均寿命は伸び続け、男性が81・41歳、女性が87・45歳です。社会に占める65歳以上の比率「高齢化率」は上昇し続け、2033年には3人に1人が65歳以上となります。その中でも75歳以上の後期高齢者が圧倒的に増えますから、高齢者に合わせた接客のレベルを上げていくことが大切になってきます。

日本の人口予測をみると、高齢化



と同時に人口減少が進んでいます。

2019年の出生人口は90万人を切りました。死亡数は130万人を超えているので、差し引き日本人口は40万人減少しているということになります。今後日本は多死社会に入り、2030年まで毎年60万人レベルで人口が減り続けます。地域差も非常に大きく、最も減少幅が大きい秋田県は2015年人口の8割程度になります。次いで青森県、高知県、山形県、福島県など、東北地方と四国の人口が大きく減少します。いくら経済成長を果たして、一人当たりの購買単価が上がったとしても、人口という総母数が減少するリスクをヘッジしていくのは相当大変でしょう。マイナサム・ゲーム（参加している人の利益が全体でマイナスになる）の中で、売上を伸ばすためには、マーケティング・シェアをいかに拡大するしかないのです。

これからの市場をつくるのは デジタルネイティブ

第二は、生活スタイルや価値観の変化です。

未来の生活を考えるときには、テクノロジーの変化と、それを受容する世代の変化を把握しておく必要があります。ふたつの変化が相互に影響

しつつ、新しい社会が形成されていくからです。世代変化を象徴的に示すのは現在15〜29歳の2000年以降に生まれたミレニアル世代です。彼らの特徴を一言でいうと「デジタルネイティブ」、生まれたときからスマホを使いこなしている人たちです。この世代の意識としては、テクノロジーの発展によって透明性やリアルな物語に対する共感性が高かったり、ユーザー起点の製品や顧客体験によって自分ごと化したり、社会課題意識も高く、作爲的な広告訴求に対する忌避などといった特徴が指摘されています。

またマスメディアよりもラインやユーチューブ、メルカリといったSNSが日常生活にどっぷり入ってきている世代です。20代の男女が利用しているスマホアプリを調べると、グーグルがトップですが、女性はツイッターなどのSNSが圧倒的に多く、男性は動画共有が多いという特徴があります。20代男性は夜のゴールデンタイムにはテレビの前にはおらずユーチューブを見ているというわけです。

サイト・アプリの利用状況では、どの年代もラインは4割以上使いこなしています。ユーチューブは20〜30代は3割以上が使っています。次に多いのがツイッターとインスタグラム。一方、フェイスブックは10代や20代前半の人は1割も使っておらず、年代によって

アプリの使用属性や特性もだいぶ異なることがわかります。

ショッピング関係のサイト・アプリでいうと、楽天、アマゾン は年代に関係なく利用されており、メルカリは10〜20代が圧倒的に多い。このような若者たちが、10〜20年後に購買の主力層になっていくと考えたと、今後とりわけ重要になるのはマーケティング・オートメーションという発想です。オンラインとオフラインの融合による顧客体験価値の創出、メーカー直販型のビジネスモデルなど、顧客獲得と継続購入のプロセスなどをデジタル（オンライン）とリアル（オフライン）を組み合わせで創出することが重要な時代になってきます。

従来の大量生産から マス・カスタマイズ生産へ

第三の変化は、第4次産業革命です。IoTやビッグデータ、人工知能、ロボットなどによって産業構造や就業構造が劇的に変わる可能性があります。

生産や消費財におけるキーワードのひとつは「マス・カスタマイズ」です。従来はオーダーメイド生産と大量生産という大きなくりでしたが、今後は3Dプリンターやロボティクスを活用して開発・生産の期間を短縮する「マス・ラピッド生産」が可能にな

り、個々のニーズに合わせたオーダーメイドが大量生産品と同等のコストでできるマス・カスタマイズ生産が進みそうです。

たとえばデンマークのシューズブランド「エコー」は顧客の足型や歩行時の特徴をデータ計測・解析し、3Dプリンターによってその人にぴったりの靴をその場で生産・販売しています。計測は45秒、完成まで2時間で済むそうです。

「ハーレーダビッドソン」は「自分だけのバイクをつくらう」というウェブサイトを開設し、好みのパーツを組み合わせてカスタマイズ生産できる仕組みを整えました。

自動車の「ミニ」も3Dプリンタを活用してサイドランプやコクピットなどに自分のマークを入れたパーツを組み合わせることができます。

流通の世界でもレジなしスーパーでキャッシュレスで買物ができる環境が整いつつあります。店頭在庫をチェックするロボットや、注文したものが自動運転車で届く食料品配送システムの試験運用なども始まっています。

スペシャリティストアの定義を考えなおそう

最後に、進むべき専門店の未来はどんな方向でしょうか。

人口減少と長期的な経済の低迷によって消費と欲望の密接な結びつきが壊れ、従来語られていたような幸福の価値観や豊かさの指標は終わりを告げています。社会が成熟化して、ほどほどの成長、ほどほどの満足感でいいじゃないかと小さな幸せを求めている人も増えています。グローバル化が進み、これまでスペシアルだったもののコモディティ（身近な最寄品）化が進み、ほどほどのクオリティの製品が安い値段で売られています。サブスクリプションやシェアエコノミーでモノを持たない生活も実現しています。そういった中で今後加速するものとしては、オンラインやデジタルトランスフォーメーション、AIやロボットの活用、加えてSDGsや環境への配慮なども重要になってくるでしょう。

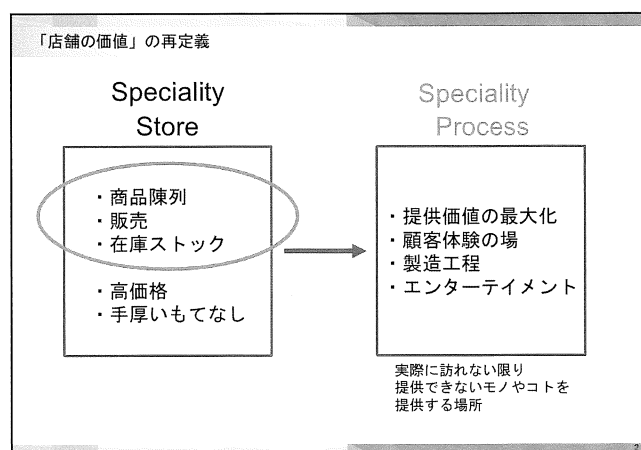
一方で減速するのが人口減少に伴う地域経済や、百貨店・ショッピングセンターといった大型商業施設であり、人手不足や業態格差が広がっていくと考えられます。ショッピングのオンライン化が進むことで従来の商圈という概念も消滅しつつあり、商圈が顧客に押し寄せる時代になっています。

購買体験は「コモディティ」とわざわざ手間と時間をかけて買い回る「スペシャリティ」の二極化が進むでしょう。しかしかつて「スペシャリティ」

だったものが手軽な「コモディティ」になったいま、再度「スペシャリティ」の内容が再定義される必要があるのではないのでしょうか。「スペシャリティストア」は、手厚い接客で商品を販売する場のみならず、実際にそこを訪れないと体験できないコトや特別なプロセスを提供する場になって行かざるを得ないでしょう。

「店舗の価値」の再定義の図

『消費社会の魔術的体系』を著した社会学者のジョージ・リッツァは、そうしたプロセスを「消費の魔術化」と表現しています。現在、テーマパーク



や空港、博物館などは、来訪者の購買意欲をかきたて、ファンの巡礼地になることを構造的に仕掛けています。欲望を刺激するための導線や構造を戦略的につくる仕組みを構築しています。

「販売」という行為の再定義も必要です。デジタルデータをうまく活用しつつ、顧客に最高の体験価値を提供するのがこれからの店舗の役割ではないかと思っています。

本日のお話をまとめますと、人口減少に備えて新たな商圈の拡大と業務の効率化を。新世代の行動様式に備えて各種のデジタル対応やオンラインとオフライン（店舗）の統合マーケティングを。店舗価値の最大化をはかり、感動体験を提供する。これらが重要になってきます。こうした未来の変化に備えるためにも、企業のトップがビジョンを力強く示すことがこの不透明な時代に求められているのではないのでしょうか。

齊藤 徹氏 プロフィール

1982年西武百貨店入社。流通産業研究所、パルコを経て、電通に入社。現在、超高齢社会と未来予測をテーマに商品開発、事業開発、イベントプロデュースまで幅広く関わる。著書に『超高齢社会マーケティング』（ダイヤモンド社）、『ショッピングモールの社会史』（彩流社）、『吉祥寺が「いま一番住みたい街」になった理由』（ぶんしん出版）など。