

変化する量販店小売業に見る アフターコロナ戦略



大阪シーリング印刷株式会社 代表取締役社長

松口 正



大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕

PRI・O
トップ対談



新型コロナウイルスの影響が長引き、観光業や飲酒を伴う外食産業なども壊滅的な被害を受けています。その一方で、外食をしない、飲み・旅行に行かない人が大幅に増えたことで、スーパーマーケット、ドラッグストアといった量販店小売業は、食品を中心に軒並み業績が好調です。しかし、コロナが収束し、以前のように外食や飲み会、旅行に行くようになればどうなるでしょうか？ おそらく量販店小売業の業績に影響が出ることは避けられないと思います。

アフターコロナでは、あらゆる業種でこのような現象が考えられます。正直これまで、常識をなかなか変えられなかった量販店小売業は業績好調のいま、アフターコロナに向けてどのような戦略構築を行っているのでしょうか？ 量販店やコンビニなどナショナルチェーンを顧客に持ち、シール・ラベル製品の国内約1/3のシェアを誇る大阪シーリング印刷株式会社の松口 正 代表取締役社長に量販店小売業が考える未来についてお聞きしました。

苦境の時こそ 本質を見つめ直す必要がある

浦久保： 新型コロナウイルスの感染拡大による行動制限で、物理的な「場の提供」とともにサービスを行うビジネスは大きな打撃を受けました。代表的なのが飲食店、ホテル・旅館、アパレル・雑貨を中心とした小売店です。しかし、食品スーパーやドラッグストア、ホームセンターといった業態では緊急事態宣言のあとも、巣ごもり・買いだめ需要から多くの買い物客が店を訪れました。まずはコロナ初期のこのような状況をどのようにみられていましたか？

松口： コロナという疫病がこれほどまでに長引くとは、誰もが予測していませんでした。2020年4月に出された緊急事態宣言までは、多くの人たちが待ち望んでいた「東京オリンピック・パラリンピック2020」が予定どおり開催されると信じていましたから。感染の拡大と医療機関のひっ迫度が高まり、東京都など大都市圏では出勤率を30%まで下げ、不急不要の外出も制限、加えて海外からの入国も

禁止されました。3,100万人もあった海外渡航者が街から一瞬にして消え、都会からビジネスマンが、観光地から旅行者がいなくなり、一部スラム街のような街並みに変化したのは記憶に新しいです。

この状況のなかでまず打撃を受けたのが、コンビニ、百貨店、外食産業、交通・観光産業、エンタメ業界でした。逆に伸びたのは、食品スーパー、ドラッグストア、ECサイトです。リモートワークが定着するにつれて、デリバリーやテイクアウトサービスがニューノーマルとして消費者に受け入れられたことが影響しています。特にコンビニは店舗の立地条件(都心部or住宅街)によってその影響度合いは違うものの、いまだに来店者数が10%減少した状態が続いています。そのような状況を打破しようと、宅配サービスを開始するなど努力されています。新たな事業としては、若い女性をターゲットにした「デザート戦略」に注力しており、「ここでしか買えない」独自のPB商品の開発を進められています。

コロナ禍によって、これまでとまったく違うニューノーマルな時代が到来しましたが、人はコロナ禍であろうと空腹を満たす必要があり、食べる量は変わりません。食品を手にする場所と方法が変わっただけで、豊かな生活を営むという本質となる部分は変わっていません。さまざまな状況に対して真剣に対応していくことで、社会から必要とされる企業であり続けられると思っています。

コロナによって、日本経済に悪影響だけが降り注いだだけとは思っていません。2020年の日本の1人当りの労働生産性は809万円と、OECD加盟38か国中28位でした。アメリカの6割程度しかありませんでしたが、ニューノーマルという新たな生活スタイルは労働生産性を上げるきっかけとなりました。また通勤時間がなくなったことで、空いた余暇の時間を豊かに暮らすという新たな需要を引き出すことができたと思います。

豊かな暮らしを支える商品は いつの時代も選ばれ続ける

浦久保: 小売業においても「社会インフラ小売」と「専門小売」の課題の違いが浮き彫りになったように思います。「社会インフラ小売」は生活に必要な商品を安定して確保し、供給しなくてはなりません。マスクやトイレットペーパーのパニック需要、カップ麺や冷凍食品などの備蓄品需要など、消費者の不安を生む需要の乱高下に「社会インフラ小売」はかなり苦勞されたと思います。一方で「専門小売」は新たなライフスタイルの提案が課題です。家具であれば在宅勤務用のデスクや椅子、スポーツであればジョギングやアウトドア、おもちゃであれば知育玩具や家庭内で楽しむ商品といった「イェナカ需要」や「三密回避需要」です。御社の商品の出荷状況から、このあたりの傾向は顕著に出ましたでしょうか？

松口: 浦久保さんのご質問にあるように、社会インフラ小売りとしてドラッグストアはマスクや衛生用品を求めた来店客が押し寄せたことに加えて食料品販売の増加が売り

上げを後押ししました。ドラッグストアの食料品は販促効果を高めるために安く設定されていることが多く、実はお買い得なんです。そのなかでも売れたのがパスタ、卵、ハム、練り製品となっています。コロナ禍で簡単に作れる食材がよく出たのだとみています。ただし繁華街のドラッグストアはもともとあったインバウンド需要が消滅し苦戦を強いられています。それに引き換え住宅街では好調という構図で、全体的にみて売り上げ増加となりました。

反対に弊社の出荷量が顕著に減少したのが観光産業です。数回の行動制限が出されている間、観光地のお土産パッケージはまったく出なくなりました。お土産や地域の物産は現地を訪れた思い出とセットですから、思い出のないお土産や物産は付加価値が薄れて当然売れなくなってしまった。空港で荷物を預けるときに使用される航空バゲッジタグもまったく出なくなりましたが、現在では行動制限が解かれて徐々に回復しつつあります。

コロナ禍による新たな需要として伸びたのが先述しましたデリバリー・テイクアウト需要です。某ハンバーガーショップがコロナ禍にもかかわらず業績が回復したことはご存じと思いますが、デリバリー用紙袋の開封防止シールが大量に使用されています。牛丼屋チェーンでは、お持ち帰り容器が1種類のことが多く、注文が入るたびに品名をプリントアウトして、容器に貼るというこれまでにない商品需要が高まりました。

世界的に行動制限が解かれ、カジノ用トランプの出荷が戻りました。弊社では「管理用RFIDラベル」が貼られたトランプケースを提供していますので、社会の動きが顕著にわかります。

私はコロナが収束したからといって、大きな変化はないとみています。その場その場の社会状況に合わせた「豊かな暮らしを支えていく商品」を小売り各社が消費者に提供していくという、ある種時代に合わせた柔軟な対応がなされていくのだと思っています。

ロスが出ないということもあり好調です。自宅で過ごす時間を少しでも充実させようという消費者に向けた定期購入（サブスク）に小売り各社は注力されていて、麒麟ビールのクラフトビール「ホームタップ」も好調です。

小売り各社はデジタル技術を活用して競争上の優位性を確立しようとDXやテクノロジーに頼りがちですが、私はこの部分を中心とする戦略に投資をするのは間違いだと思っています。中心にもってくるのは「環境保全」と「豊かな生活」であって、それを叶えるために新たなテクノロジーを活用する戦略でなければなりません。

偏ったデジタル戦略には落とし穴が

浦久保: 大幅な行動規制により、ECサイトはこれまで以上に積極的に利用されるようになりました。店舗集客を失った「専門小売」は貪欲にネットビジネスを取り入れ始め、新たな販売方法を開拓しています。店舗での営業が核となる「社会インフラ小売」も、ネットスーパーや買物代行で防衛意識の高い顧客への対応を進めています。「ネットの積極的な利用」と「店舗での非接触な買物」というニューノーマルの買物スタイル実現に向け、小売業界のデジタル活用意欲は一気に高まりました。DXの入口で何ができるかを迷走していた小売企業も、明確となった課題に向け、テクノロジーの実装を進めようとしています。コロナを経験した小売業の将来に向けた戦略とはどのようなものなのでしょうか？

松口: コロナ禍による外出規制で一気に働き方改革が進み、自宅で過ごす時間が増えたことによって消費者の購買動向は変わりました。外出せずとも購入できる、新たなサービスが売り上げを伸ばしています。スーパーやコンビニの宅配サービスを筆頭に、宅配の先駆者として長年事業を続けてきた生協さんはコロナによって会員数を伸ばしていて、特に高齢者世帯の宅配サービスが定着したように感じています。とは言え、空いた時間を家事には縛られたくないという需要もあって、お掃除ロボットもよく売れているようです。しかし、家での過ごし方や余暇の過ごし方に慣れていないのが実情で、材料とレシピがセットになったミールキットは献立を考える手間が要らず食品



印刷物は知識のパラダイス

浦久保: 前述したようなオムニチャネルやオンラインシフト化など、小売業は変革を余儀なくされています。そして新型コロナウイルスを経て消費者の行動は変わりましたが、それは一時的なものではありません。この疫病蔓延後の新しい世界で、変わってしまった人々の生活様式のなかで、どのように事業を展開していくのか。その発想が重要だと考えます。まもなく創業100周年を迎える御社の未来に向けての企業戦略とは何でしょうか？

松口: シール・ラベルを中心としておかげさまで創業95年を迎えることができましたが、兼ねてから危機感を覚えていたことが環境問題です。ご存じのとおりシール・ラベル製品の半分以上がゴミとして廃棄されています。「環境に対して後ろめたい気持ち」がありましたので、いかにして環境に配慮した製品が提供できるのかを模索した結果、社内に研究開発部門を立ち上げて環境負荷を低減する商品開発を目指しています。また弊社の従業員は半数が女性で、子育て世代も多いことに配慮して、搾乳室を女性休憩室に設置するという取り組みも行い、豊かな生活を少しでもバックアップできる社内環境の整備に取り組んでいます。

私は印刷物というのは知識のパラダイスだと思っています。購買目的のある商品はネットで検索すればすぐに見つかる時代ですが、目的がなくネットを見ている人に対して消費を促すことは非常に難しいことです。ジャパネットたかたのテレビCMで「詳しく

は明日の新聞折り込みチラシで!」というのを目にします。販促費の約3割は新聞折り込みチラシに配分するという高齢者の衝動買いを誘う戦略をとっています。明確な消費意欲の薄れた高齢者は何気なくチラシを眺めながら、潜在欲求を刺激させています。何が言いたいかというと、印刷物の効果をさまざまな媒体を通じて最大限に発揮させているかどうか、事業戦略のなかに明確にそれがなければいけません。

ただ単にチラシを作って配布して、効果がどうこうといった旧態依然の販促では意味がありませんので、印刷会社は感性を刺激し、心を揺さぶる情報をプロとして提供できる印刷物を提供していく必要があると思っています。その中心となるのが環境と豊かな生活です。IoTやDXを活用しながら生産性を高め、地球環境を守りながら人間らしい豊かな時間を取り戻すための課題解決が企業戦略でなければなりません。

浦久保: 私は現在、本業以外に取り組んでいる活動が二つあります。そのひとつが障がい者・高齢者スポーツの支援・普及活動です。ゴルフでは力量の差があってもハンディキャップというルールを使えば同じように仲間プレーを楽しむことができます。それと同じように障がいの有無や年齢にかかわらず両者が同じ条件になるように工夫さえすれば一緒にスポーツを楽しむことができます。スポーツを通じて障がいに対する理解を深め互いを認め合いながら生きていくインクルー

シブな社会になればと思いを続けています。もうひとつが皆様よくご存じのメディア・ユニバーサル・デザインです。増加の一途をたどる高齢者、そして体にハンディキャップを抱える方々や、子ども、外国人の方々までもを対象にして、私たちが日頃制作する情報伝達物の分野において配慮や工夫をし、必要とされる情報を少しでも多くの方々にわかりやすく伝えることを目的とするものです。

この二つの活動に共通するのは現状の仕組みやサービスなどのインフラやルールと現実が起こっている課題をどのように解決していくのか?理想と現実のギャップを認めたくなくて、工夫し必要とされる状況にルールや方法、そして成果物をアダプテッド、適応させていくということなのです。コロナ禍の中で日常生活のルールや個人の価値感に大きな変化、つまり今までの常識との間にギャップが各所にできています。そのギャップを埋めるのがビジネスです。この裂け目にうまく入り込みこれからのビジネスを創出する。今求められるのはこのギャップをビジネスに変える力だと思います。原材料価格の高騰により経済的価値で測られる印刷物の減少には歯止めがかからなくなりました。だからより一層、生活を豊かにし、好奇心をくすぐる印刷物しか残らないと思います。経済的合理性が指標でなく「新たな指標」を自らの手で確立し提供するしかないのです。

本日はとても興味深いお話を聞きさせていただき大変刺激を受けました。松口社長、お忙しい中ありがとうございました。

PROFILE

松口 正

1959年(昭和34年)5月 大阪市生まれ。1982年(昭和57年)3月 関西大学工学部 卒業。同年4月「大阪シーリング印刷株式会社」入社。1993年(平成5年)4月 同社3代目の代表取締役社長に就任。2002年(平成14年)11月 国内の人口減少・少子高齢化社会を見据え、中国を皮きりに、環太平洋を中心に海外への展開をスタートさせる。2013年(平成25年)11月 よりスピード感をもった経営と人材の育成を目的に、持ち株会社体制に移行。2015年(平成27年)4月 グローバルに活躍する若い人材の育英事業を目的に「公益財団法人 松口奨学会」を設立。同年8月「紺綬褒章受章」。2022年(令和4年)1月 グループ通算売上1,000億円を達成。同年2月 創業95周年を迎える。現在は、国内10社・海外6社を束ねる「株式会社OSPホールディングス」の代表取締役社長として、グループ代表に。経営理念は、「顧客第一義」。趣味は、読書とゴルフ。座右の銘は、「随所作主 立処皆真也」。公職は、「一般社団法人 日本経済団体連合会 審議員」、「シール印刷大阪府協同組合 常務理事」、「関西大学評議員」、「公益財団法人松口奨学会 理事長」