

ポスト・コロナショックの 流通の大変革と取り組むべき課題

株式会社ダイナミックマーケティング社 代表 六車 秀之

1. 今、流通業界に起こっている2つの同時並行的 大変革

現在、流通業界は経済・社会・消費・ライフスタイルのマクロ上の2つの大変革が同時並行的に起こっています。1つは経済の発展により歴史上定期的に起こる「流通の25年サイクルの流通上の変革」で、流通の覇権企業や覇権業態が変遷する過去の延長線上ではない大変革です。今後の近未来の流通は、戦後3回目の流通大変革が2020年をスタートとして、2045年の流通の25年単位の大変革が歴史上必然的に起こります。

もう1つは「コロナショック」(コロナ禍、ウィズコロナ、アフターコロナの総称)からの新常態による流通上の変革です。コロナショックは臨時的・突発的に起こった現象ですが、世の中の社会生活システムを一変させるニューノーマル現象が起こりました。近未来の日本の流通は、流通の25年サイクルの流通上の変革とコロナショックによる新常態化が同時並行的に起こり、コロナショックが変化を加速させることになり、この2つの同時並行的に起こる大変革を「近未来大変革」と称します。

2. 流通の25年サイクルの流通上の変革

(1)第3次流通大変革の内容

流通や消費やライフスタイルは、コロナショックやリーマンショック等の突然の経済現象や政治的政策によって起こる大変革とは別に、経済の進化(発展のプロセス)で起こる普遍の原則があります。

経済は50年に1回(コンドラチェフの経済変動の波)、流通は25年に1回(現役世代の実働期間)、企業コンセプトは10年に1回(ハード&ソフトの物理的・機能的耐用年数)、MDingやコンテンツは3年に1回(流行の変化や当たり前化の期間)に過去の延長線上ではない大変革が起こり、この大変革に革新的対応すると大成長し、対応できないと長期低落化及び淘汰されます。

この中で本テーマである流通を中心に説明すると、流通は25年単位で過去の延長線上ではない大変革が起こ

り、流通の新陳代謝により、各時代の流通の業態や企業の覇権の変遷が起こり、この現象を「流通の大変革25年循環理論」と言います。

流通の大変革25年循環理論に基づき、基軸となる企業及び流通の覇権業態が入れ替わっています。時代の変化に対応した新しい流通の覇権企業や覇権業態は25年間に大成長し、前の流通の覇権企業や覇権業態は25年間に長期低落化や淘汰の道を歩んでいます。まさに下克上が起こります。

この流通の大変革25年循環理論の内容は<図表1>の通りです。

奇しくも第3次流通大変革のスタート時期の2020年にコロナショックは起こりました。この現象は、第3次流通大変革のキープポイントが今後起こす2045年までの25年間で起こる内容をコロナショックが10~15年程度早めることとなります。

この25年サイクルで起こる流通大変革は、覇権企業(流通分野で優位にある企業)や覇権業態(流通分野で優位にある業態)を変遷させます。1971年の第1次流通大変革は、当時の流通覇権業態であった商店街(当時の商店街は人が通れないくらいの大繁盛型流通業態であった)は、長期低落化の道を歩み、25年後には売上高が3分の1となりました。1995年の第2次流通大変革は、当時の流通覇権業態であったGMSやCSCの売上高を25年後には2分の1から3分の1まで減少させています。百貨店も1991年を頂点に売上高は2分の1まで減少し、GMSやCSCと同様に長期低落化の道を歩んでいます。

1970~1995年までの覇権企業であったダイエー、西友、マイカルは、第2次流通大変革以降では倒産や他企業の傘下になりました。同じGMSのイトーヨーカドーは、セブン&アイグループの中でセブンイレブンのコンビニエンスストアという企業内イノベーションを起こし、また、GMSのジャスコ(現イオンリテール)は、イオングループの中でイオンモールの多核モール型RSCという企業内イノベーションを起こし、企業グル

<図表1> 流通の25年大変革の内容

		年 度	基準年度以降25年間に起こる変化のキーポイント
過 去	第1次流通大変革 (1970年から1995年まで)	1970年 (1945年から25年目)	①所得5,000～10,000ドル時代による旺盛な消費をする中所得層の出現 ②車の世帯保有率30～50%による車社会の到来 ③戦後生まれの新しい価値観を持つ団塊世代の社会進出や現役世代化によるライフスタイル革命(昭和ニューファミリーの登場) ④地方から都会へ、さらに郊外への人口の大移動時代の到来
	第2次流通大変革 (1995年から2020年まで)	1995年 (1970年から25年目)	①流通規制の旧大店法緩和により自由競争社会の到来(1990年緩和・2000年廃止) ②モノ離れによる脱・旺盛消費及び飽和消費の消費時代の到来 ③新しい価値観を持つ団塊ジュニア世代の社会進出や現役世代によるライフスタイル革命(平成ニューファミリーの登場) ④バブル崩壊後の低成長・デフレ経済時代の到来(閉塞感のある経済が続く)
こ れ か ら	第3次流通大変革 (2020年から2045年まで)	2020年 (1995年から25年目)	①戦後3回目の世代交代によるライフステージ革命(ミレニアル世代やZ世代やアルファ世代の新人類の社会進出と現役世代化) ②デジタルシフト(DX)によるオンラインショッピングによる買物革命 ③自然環境・社会環境・地域環境・人間環境での課題解決を重視した社会革命 ④ヒト・モノ・情報の移動手段がリアル空間の車社会からオンラインのサイバー空間への移動によるモビリティ革命

ープは大発展しましたが、GMSは企業グループの中で苦悩しつつ生き残っています。

この25年サイクルの流通大変革の流通破壊力はすさまじく、流通覇権企業と覇権業態の変遷が過去には確実に起こっています。

1995年から25年目の2020年は、今まさに進行しつつある流通大変革が戦後3回目の流通大変革です。この戦後3回目の流通大変革は「2020年」が基軸の年であり、これから起こる大変革でもあります。流通が大変革するときは、過去の延長線上のボトムアップ方式の改善は必要ですが、それよりも未来の視点(2020年の流通大変革のキーポイント)からトップダウン方式の改革が必要となります。すなわち、現在の進行中の流通現象は1995年の第2次流通大変革の延長線上の現象であり賞味期限の切れたキーポイントになりつつあるため、今後の成長戦略は役立ちません。

2020年からの第3次流通大変革は、過去の2回の大変革(1970年の第1次大変革、1995年の第2次大変革)よりもスケールの大きい変革が起こることが想定されます。同時に、コロナショックが第3次流通大変革を加速化します。

今後は、流通業界全体で2020年の流通大変革に合わせた体制づくりを行わないと勝ち残りどころか生き残りもできないこととなります。この2020年の第3次流通大変革のキーポイントに自らの企業やSCを適合させることを「2020年対策」(ツー・トゥエンティ・ソリューション)と言います。

(2)第3次流通大変革の2つの基盤要因と2つの基軸要因

大変革の基盤要因とは変革の流通を構築する根本的な概念で、一方、大変革の基軸要因とは大変革を起こすキーポイントを意味します。

1) 大変革の2つの基盤要因の「デジタルシフト革命(DX)」と「サステナブルシフト革命(SX)」

流通の大変革を構築するための2つの基盤となる概念の内容は次ページ上の表の通りです。

近未来はデジタル化が進展すると同時に、自然や社会や地域や人間の環境面の課題の解決や課題の克服が一方の方向性となります。このデジタルシフトとサステナブルシフトは近未来の社会を表裏一体となってけん引する要因です。

2) 大変革の2つの基軸要因の「ライフステージ変遷」と「モビリティツールの変遷」

流通の大変革の基軸となる要因は次の通りです。

①流通の現役世代のライフステージの変遷

生活者のライフスタイルの変化は流通ビジネスを一変させます。2020年以降は、従来の昭和ニューファミリー(団塊世代を中心としたアラウンド世代)と平成ニューファミリー(団塊ジュニア世代を中心としたアラウンド世代)の現人類から、新人類「ミレニアル世代」「Z世代」「アルファ世代」に変遷し、過去において昭和ニューファミリーや平成ニューファミリーが流通社会を一変させた出来事が、新人類の出現により同じ

デジタルシフト革命(変革)	サステナブルシフト革命(変革)
サイバー空間での経済活動圏	持続可能性を配慮した経済活動圏
DX(デジタル・トランスフォーメーション)によるデジタルシフトは、経済の生産・流通・生活上の生産性の高い価値づくりを行う。	SX(サステナブル・トランスフォーメーション)は、合理化一辺側ではない、地球人として、社会人として、人間として、また地域の一人の観点から持続可能社会の視点から価値づくりを行う。
①自動化(RPA)やCASE(モビリティ革命) ②テクノロジー(クラウド、AI、3Dプリンター、量子コンピューター、5G・6G、GPS) ③オンライン(リモート方式の事業活動) ④コンピューターグラフィック(VR、AR、MR) ⑤交流(SNS、スマホ、タブレット…等) ⑥経済圏(プラットフォーム、ブロックチェーン) ⑦仮想&スマートシステム ⑧フィンテック(デジタル通貨、暗号資産=仮想通貨)	<コンセプト> ①地球・自然環境に配慮した経済活動 ②社会の課題を解決する経済活動 ③地域の生活に貢献する経済活動 ④人間の精神面の幸福に寄与する経済活動 <コンテンツ> ①SDGs ②エシカル消費 ③ESG ④フェアトレード ⑤ELSI ⑥SB

レベルで流通ビジネス空間に起こります。<図表2>

②流通のモビリティツールの変遷

人やモノや情報を移動させるツール(移動手段)が、物理的空間からサイバー空間(インターネット上の空間)へと変遷する「モビリティツール革命」が起こります。<図表3>

日本においては1960～1970年以前は徒歩・自転車や大量交通ツールが主軸でしたが、それ以後は「車社会」となり、車を基軸とする流通ビジネス空間が確立され、リアル空間に伝統的交通ツールと車の交通ツールができ上がり、車社会を活用した流通ビジネスは画期的に過去の延長線上ではない発展をしました。さらに、1990年から始まったインターネットは、サイバー空間での「ヒト・モノ・情報」の移動を可能とし、流通の分野においてもリアルビジネス空間とサイバービジネス空間と両者の中間の「フュージョンビジネス空間」の3つのマーケットが確立され、過去において車社会が流通マーケットを席卷したようにサイバー空間は流通社会を一変させるビジネスとなります。

3. コロナショックの流通上のニューノーマル

流通上にコロナショックが与えた非密対応による行動制限のインパクトは強力でした。一方、コロナショックは新たなポジティブなライフスタイルを萌芽させました。

(1) リモート化によるオンライン生活行動のニューノーマル化

リアル空間での行動制限は、リモート化による新たな

ビジネスを萌芽させ、世の中の生活行動のオンライン化が急速に進みました。特に、テレワークを主体としたあらゆる分野のオンライン化は、世の中のデジタル化を10年以上早め、かつデジタル化への規制緩和が国策として行われています。

今やリアルからオンラインへのシフトによる課題は急速に改善されつつあり、今は一部の分野ですが、やがてリモートによるオンライン化はリアルより良い体験・体感を得ることができる完成度の高いオンライン化へと進んでいます。この現象を「リアルに対するオンライン凌駕のビジネスシステム」と呼びます。

(2) 近場化による地域密着生活行動のニューノーマル化

リアル空間においてもテレワークによるホームオフィスやサテライト・シェアオフィス、さらには買物のEコマース等のオンライン生活行動による生活行動の狭隘化により家の中(ステイホーム)や家のまわり(アラウンドホーム)での生活行動のウエイトが高まり、生活行動がネイバー化(近隣化)します。

人と人、人と社会、人と地域、人と情報の人を取り巻く交流(コミュニケーション)がネイバー化することにより、地域密着の生活行動のニューノーマル化が起こり、今までの「遠くの魅力、近くの便利」(近くは利便性のみで、魅力あるものは遠くまで行かなければならない)が近くの小商圈でも生活のフルライン化が起こり、モノ・飲食・生活サービス・情報&コンテンツ・エンターテインメント&レジャー・文化&スポーツが近場で成立することになります。

<図表2>ライフステージ変遷

世代		現人類		新人類		
		昭和ニューファミリー	平成ニューファミリー	ミレニアル世代	Z世代	アルファ世代
生まれた年		団塊世代 (1947～1950年)と アラウンド世代 (1935～1959年)	団塊ジュニア世代 (1971～1974年)と アラウンド世代 (1960～1979年)	1980～1994年	1995～2010年	2011年以降
年齢	2020年	61～85歳	41～60歳	26～40歳	10～25歳	9歳以内
	2030年	71～95歳	51～70歳	37～50歳	20～35歳	19歳以内
	2045年	86～110歳	66～85歳	52～65歳	35～50歳	34歳以上
行動単位		ファミリー行動	ファミリー行動	パーソン行動	パーソン行動	パーソン行動
デジタル化		デジタルイントロ	デジタルパイオニア	デジタルネイティブ	デジタルネイティブ	デジタルエクセレント
サステナブル化		環境は課題	環境は課題	環境は課題解決	環境は課題克服	環境は課題克服
消費スタイル		モダン消費	ポストモダン消費	ニューモダン消費	ニューモダン消費	ニューモダン消費

<図表3>モビリティツール変遷

モビリティツールの タイプ	リアル空間			サイバー空間	
	徒歩・自転車の モビリティツール	電車・バスの大量交通 のモビリティツール	車の モビリティツール	インターネットによる モビリティツール	ワープ(瞬間移動)の モビリティツール
時 限	現 在			未 来	

(3)自由裁量時間の増大化による時間のコスパ行動のニューノーマル化

生活行動がオンライン化や近場化すると、人々の生活時間である就業・就学時間や家事時間の短縮化と自由に使える自由裁量時間が大幅に増大します。例えば、一番必要悪である通勤時間がテレワークにより大幅に縮小し、スイスの調査機関によるとコアオフィスへ出社せずともできる業務が45%存在すると言われています。この大幅に増大する自由裁量時間を有意義に過ごすための時間節約型生活行動と時間消費型生活行動を賢く選択する時間のコストパフォーマンスがニューノーマル化します。

4. 新たな流通ビジネスの創出

新しいライフスタイルは、新しい流通ビジネスやSCビジネスを創出します。新・流通ビジネスの概念を取り上げると次の通りです。

(1)ネイバーライフから派生する流通ビジネス

生活行動圏の狭小化による“在宅”及び“近場”での生活完結ニーズの高まりが起こり、ライフネイバーから派生する流通ビジネスが躍進します。

①小商圏フルライン型業態

従来の小商圏マーケットでは特定の利便性しか提供できなかったが、マーケットの深掘り、業態の複合、ビジネスモデルの革新、ネットとの融合等により、小商圏マーケットでありながら、フルラインのアイテムを揃え、生活者に選択肢のある高満足フルライン業態の流通ビジネスが有望です。例として、脱・コンビニエンスストアがあります。

②生活全面ニーズに対応したライフサポート業態

マーケットが成熟化するとモノ(小売業)のウエイトが下がり、サービス業のウエイトが高まります。モノ消費は、生活者にとって消費の半分以下であり、サービスがワンストップでできる複合施設化が求められます。そこで、物販3分の1、飲食3分の1、サービス3分の1の生活全面ニーズに対応したライフサポートをコンセプトとする流通ビジネスが有望です。

③交流感や臨場感を基軸としたコミュニティ&ライブ型業態

近場での交流感(コミュニケーション)や臨場感(ライブ)のウエイトは、近回り時間の拡大やアンチネット社会の概念により基軸化します。そこで、従来の単独型業種ではなく、あらゆる業種・店舗を交流と臨場という概念で包括する流通ビジネスが有望になります。例えば、コミュニティ&ライブカフェやコミュニ

ティ&ライブ書店やコミュニティ&ライブレストランやコミュニティ&ライブエクササイズ…等です。

④地域消費愛を基軸とした地域密着型業態

地域内の生活者はできるだけ地域内の商業者から買いたい、地域内の商業者は地域内生活者のニーズの期待に応じてカスタマイズして、互いにエンゲージメントの関係（双方が満足に貢献しあう関係）になる地域消費愛の流通ビジネスが有望です。地域消費志向型業種や地域愛着志向の業種、店舗…等です。

(2)Eコマースから派生する流通ビジネス

オンラインショッピング30%時代（長期的には50%時代）を迎え、ネット通販のさらなる進化とネット通販とリアル店舗が融合したEコマースの流通ビジネスが躍進します。

①ECモールの多様化と深化型業態

EコマースのSC版であるECモール（リアル社会のRSC版）は、テナントオンリー型やテナント・直営混合型を問わず拡大・多様化・深化します。リアル社会のSCとは異なり、対象マーケットや取扱商品の無限化、配送・デリバリー機能の高サービス化、生活及びユーザー情報の戦略化…等の優位点を活用してリアルSCを上回ります。当然リアルSCの優位点も多くありますが、EコマースのECモールのウエイトが高まり、これからも有望流通ビジネスです。Eコマースを中心としたECモールやリアルSCとECモールの混合型も今後出現します。

②OMO（Online Merges with Offline）やオムニチャネルの進化業態

基本的には、今後の流通業界はネット通販（オンライン）とリアル店舗（オフライン）の融合タイプです。OMOやオムニチャネル型の流通ビジネスは、オンラインショッピングを基軸として、リアル店舗の優位性を付加するもので、統計的な売上比率でEコマースの

売上が何%ということは意味をなさなくなります。オンラインとオフラインのシームレス化したOMOやオムニチャネルは飛躍的に発展する流通ビジネスです。

③DtoC（Direct to Consumer）の進化業態

小売店にとって、今までは集客力のある立地や商業施設への出店形態が、直接（ダイレクト）自分の顧客にコンセプトや商品・サービスの特性・優位性を提供し、自らのシステムで生活者やユーザーに提供するシステムです。DtoCシステムは、企画から製造販売、配送、販促全てのビジネスを自企業で行う、Eコマース業界のSPA（製造小売業）です。現在、多くのチェーン店が積極的に取り入れようとしており、今後、深化することにより有望流通ビジネスです。

④越境Eコマース業態

リアル経済の貿易に相当するのがサイバー経済上の越境Eコマースで、日本の優れた商品・サービスがネットを通じて世界に提供することができます。また、逆に世界の優れた商品・サービスがネットを通じて日本で容易に買うことができます。

いわゆるネットによる商品・サービスの取引のグローバル化が起こります。情報システムと物流システムのグローバル化はオンライン貿易を拡大し、同時にロングテールニーズ（通常のマーケットではニッチなマーケットで事業性が低い、世界のマーケットを対象とすれば大きなマーケットに成長するニーズ）も越境Eコマースにより可能となります。各国には独自のEコマース企業が存在しているため、優良な商品・サービスやロングテールニーズを持っている企業はコラボすることにより展開が可能となります。

(3)オンライン化したリアル店舗から派生する流通ビジネス

有店舗（リアル店舗）にデジタル技術を加えて、新しい業態のリアル店舗としての流通ビジネスが躍進します。

①ネット通販のショールームストア型業態

ネット通販がリアルSCに恒常出店あるいは臨時的に出店（ポップアップストア）に出店して、ネット通販のみの商品・サービスのリアル店舗での販売：や特定のサービスを提供し、ネット通販とリアル店舗の融合のSC内基地としてのショールーム機能の業態です。SC内のショールームに出店する場合は、ディベロッパーが用意するポップアップストアへショールームとして直接出店する場合や、専門のポップアップストアサポート企業がSC内に用意するショールームとして出店する場合があります。いずれにしても、ネット通



販企業が実験販売や顧客情報の把握や特定のサービス提供（サイズのマッチング）等のショールームの業態です。いわゆるRaaS（Retail as a Service＝サービスとしての小売業）であり、物を売らない店舗です。

②デジタルディスプレイストア型業態

リアル店舗が陳列機能や接客機能やマーケティング機能をVR（バーチャルリアリティ）やAR（拡張リアリティ）やMR（ミックスドリアリティ）のコンピューターグラフィックを駆使して、バーチャル化して、現実空間とのマッチングと実際化した場合の雰囲気を購入の事前に把握するデジタルディスプレイのリアル店舗です。

③ロボティクストア型業態

リアル店舗のロボットやアバター（化身）を使ったリモート接客やチャット接客の活用による自動化・無人化・省力化するロボティックプロセスオートメーション化したリアル店舗です。

(4)スペシャリティバリューのコンセプトから派生する流通ビジネス

モノ離れ（需要<供給）や貯蓄過剰（投資<貯蓄）の時代は、経済はデフレあるいはディスインフレへと進み、コロナショックは確実に低価格化の道を歩みます。しかし、モノの飽和時代は単なる安さではなく、こだわりと低価格が一体化したスペシャリティバリュー（こだわりがあり、かつ低価格）の流通ビジネスが躍進します。

①品質・機能・斬新性と廉価性が融合した超割安価格型業態

品質（素材や製造工程）や機能や斬新性は、モノ離れした後の飽和時代に必要不可欠なものです。しかし、コロナショックが加速化させるデフレ経済は、低価格化をも加速させます。そこで、品質が良いのに低価格というスペシャリティバリューの安定した品質・廉価志向の業態が有望となります。

②こだわり性・独自個性・新奇性と廉価性が融合した納得価格型業態

モノ離れ・飽和時代は、モノが豊富かつサービスが多様な、豊かな社会の中での現象です。それゆえに、品質の安全性というレベルではなく、商品・サービスにこだわり性・独自性・新奇性（珍品性）をブランド化して、そのブランドイメージを確立しながら廉価性であるとのこだわりと廉価性が融合した納得価格（安くはないが、こだわりがあるので納得する割安価格）志向の業態が有望です。

③廉価性と遊樂性が融合した相反する購買動機の融合型

業態

買物において本来ならばあり得ないものの融合を、相反する購買動機の融合と言いますが、遊樂性（遊びの場）と廉価性（安さの場）が一体化することにより、新奇性のある買物を提供します。楽しくて安いというコンセプトは有望な業態です。

(5)ウェルネス志向から派生する流通ビジネス

健康志向・自然志向やビューティー志向の高まりによるウェルネス志向の流通ビジネスが躍進します。

①健康・自然配慮型業態

サステナブル社会を基軸として、健康志向・自然志向を配慮したニーズは食品を中心にあらゆる分野に拡大し、一大マーケットを形成します。全ての流通分野で健康・自然志向をコンセプト化した流通ビジネスは有望です。

②シニア対応の健康・美のアンチエイジング型業態

日本は今後、団塊世代（昭和ニューファミリー）の後期高齢化及び団塊ジュニア世代（平成ニューファミリー）の前期高齢化が順次進み、世界でも稀にみる高齢化社会が到来します。日本の人口動態の三大課題は「人口減少」「高齢化40%」「単身者40%」社会の到来です。この中でビジネスチャンスが大きいのは、高齢者は所得・資産の二極化階層化が進むにしろ、マーケットの中で大きなウエイトを持っており、シニアビジネスをマーケットをけん引するマーケティング戦略が必要です。シニアマーケットは拡大するものの、独特の特性を持つ、対応しづらいニーズですが、地道なマーケティング戦略で対応すればこだわりがあるが有望かつ安定的な存在になります。シニアマーケットは、健康・美のアンチエイジングに対応するニーズが高いため、ウェルネスマーケットは有望な流通ビジネスです。

③環境配慮型業態

エシカル志向や地球・自然環境配慮志向のサステナブル化は、概念論から実践論の段階に移り、もはや前へ進むしかない社会環境となっています。あらゆる商品・サービスや商業施設は、健康志向・自然志向・美意識志向は、まさに次世代の新常態であり、環境配慮型ビジネスは有望な流通ビジネスです。

(6)自由裁量時間の活用から派生する流通ビジネス

働き方改革やリモート社会による自由裁量時間の増大は時間消費型ビジネスと時間を有効に使いたいという時間節約型ビジネスの二極化ニーズが高まります。いずれ

にしても、家事や仕事の残りものの余暇時間ではなく、時間の選択と集中による時間の有効利用である時間のコストパフォーマンス（時間の価値ある使い方）の流通ビジネスが躍進します。

①一石三鳥型出向動機型の業態

時間の節約や時間の多消費志向にかかわらず、一度の出向でできるだけ多くの用事を済ませたいとの要望は常に持っています。多くの流通企業や施設が、ワンストップショッピング（ここへ来れば全てのモノが揃うという買物機能）は古今東西の買物機能でした。

今後は、商業施設への出向頻度は低下します。商業施設への出向頻度の低下は必然的に売上減少に結びつきます。出向頻度の低下を前提に商業施設の売上を維持・向上させるためには、来館者の総合客単価（1人の来館者が多くの商業施設内の店舗を利用することによる購入単価の合計）を上げるためには、「せっかく来たのだから、ついでに買って帰ろう」とする関連買いや衝動買いを増やすことが必要です。そのためには「1つの固有マーケットの中で競争優位性のあるテナントの導入」や「従来の買物の概念のテナントだけでなく、生活全面に対応する頻度の高い生活サービスのテナント」をも多く導入することが必要です。生活者は多くのライフスタイルに基づく生活シーン（生活を便利で楽しく過ごす居心地の良い“場”）を持っており、できるだけ多くの生活シーンの演出と導入することにより、一度来たらできるだけ多くの買物や用事を済ませたいという一石三鳥型出向動機の業態も有望な流通ビジネスです。

②デリバリー&ピックアップストア型の業態

生活時間の中の買物時間の有効利用と利便性の向上にとって、デリバリー（宅配）やピックアップ（オンラインで購入したものを特定の場で拾い上げるシステム）のシステムは、時間節約や買物の利便性にとって重要な要因となります。今、アメリカではアマゾンのオンライン&デリバリーに対して、ウォルマートのオンライン&ピックアップの買物の利便性競争が起こっています。ピックアップシステムは、店舗内のデポ、交通利便性でのデポを直接あるいはドライブスルーで行います。日常性の用事である買物行動のわずらわしいことを解決します。買った商品・サービスをどこで受け取るの!! の課題解決版の有効な流通ビジネスです。また、デリバリーやテイクアウトは、今までは専門業者中心でしたが、今後は有名なレストランのシェフの本物の味をテイクアウトできるようなシステムが確立され、レストランもイートイン70%、テイクア

ウト30%、テイクアウトあるいはデリバリー30%が一般化します。

③時間のゆとり利用の遊楽型業態

時間節約志向以外に、時間の消費型である時間のゆとり利用の遊楽型のビジネスも今後も持続しますが、中味は大きく変わることになります。自由裁量時間は、働き方改革やテレワーク、リモートシステム等により、環境より30%の増加が見込まれます。この自由裁量時間は、1つはゆとり時間消費に向かい、もう1つは遊楽時間消費に向かいます。遊楽時間消費は、レジャー・アミューズメント・エンターテインメント・リゾート・ツアー等に向けられますが、かなり性格の異なるものになります。長時間滞在型や自然志向型やリアル追求型やデジタル・サイバー型や趣味・研究志向型…等のコンセプトを持ったものになります。

(7)レストレーション志向から派生する流通ビジネス

古き良き時代や商品の郷愁・思い出やアンチ20世紀（大量生産・大量販売・大量消費の使い捨てニーズへの反発）の概念の流通ビジネスが躍進します。

①ノスタルジーイメージ型業態

20世紀システムに対するアンチテーゼ（反発や反省）、19世紀以前のシステムにノスタルジー（郷愁）の概念がマーケティング戦略の1つに加わります。今まで、部分的に感じていてニッチやマイノリティの分野でしたが、真の21世紀型ビジネスとして、歴史・文化・自然のノスタルジー化された商品・サービス及び施設が有望な流通ビジネスとなります。

②アップスケール復古調型業態

アンティーク&ビンテージビジネスやアンティーク&ビンテージの概念にアイデアやデザインやトレンドや新概念を付加して、アップスケール（ワンランク上）の復古調の商品・サービスもモノ離れ時代や商品・サービスの飽和時代の有望な流通ビジネスです。

③再生・再活用型業態

リサイクル、リメイク、リユース、リフォーム、リペアによる再生ビジネスも持続可能社会や資源の有効利用の概念に基づき、再活用やモノを大切にすることも有望な流通ビジネスです。特に、古いものや不要なものを新しい概念や機能やデザインを付加したアップサイクル型の再生ビジネスは有望です。建物も歴史的保存建物だけでなく、多くの既存の建物をデザインやアイデアやトレンドや感性を付加して、ローコストで斬新建物化するシステムも有望な流通ビジネスです。

5. 近未来の流通業のイノベーション

(1) ポスト・コロナショックのオンライン化&リモート化の完成度レベルの進展

コロナショックはオンライン化とリモート化を10年以上加速させます。このリアル空間（実空間）ビジネスからデジタル空間（ネット上の空間）ビジネスへの移行であるオンライン化&リモート化は次のステップで進化します。

第1ステップは、リアル空間ビジネスに対応し、オンライン化&リモート化が単に臨時的・便利的な代替レベルの存在で、リアルのオンライン化&リモート化は技術的な課題を多く持つレベルです。

第2ステップは、リアル空間ビジネスとオンライン化&リモート化の技術レベルが高まり、同時並行的に使用され、互いの優位点により棲み分け、利用するマルチ利用のレベルと、あるいは互いの得意分野を取り込める融合利用のレベルがあります。この段階では、リアルのオンライン化&リモート化により起こる技術上の課題は解消しています。

第3ステップは、オンライン化&リモート化がリアルの持つ得意分野と同質化し、オンライン化&リモート化でないとできないソフト&ハードのノウハウをさらに付加して、オンライン化&リモート化が「リアルでの体験・体感を上回る優位性」を持つようになる「リアル全面克服・デジタル優位付加ビジネス」となります。

Eコマース、オンライン授業、オンライン会議、オンラインフィットネス、オンライン診療、オンライン交流



(SNS) …等が現状は第1ステップから第2ステップのレベルですが、近未来には第3ステップへ進み、リアルビジネス空間を完全に上回る体験・体感を得ようになり、リアルでの必要性は限りなく希少化し、音楽業界の配信時代のレコード盤現象が起こります。

今後は、リアル空間ビジネスの来館（店）動機の魅力度とデジタル空間ビジネスの満足度との激しいリアル・サイバーの時空を越えた競争が起こります。

(2) デジタル時代の次世代流通の2つの方向性

リアル空間ビジネスとデジタル空間ビジネスが覇権を争う中で、リアルとデジタルの2つの分野の融合型ビジネスとして「ウォルマート方式」と「アマゾン方式」があります。

①ウォルマート方式

実店舗の優位性を基軸に、デジタル空間を副軸として囲い込むことにより、流通プラットフォームを確立する方式

②アマゾン方式

デジタル店舗の優位性を基軸に、リアル空間を副軸として囲い込むことにより、流通プラットフォームを確立する方式

いずれにしても、シングルチャネルよりオムニチャネル（リアルとデジタルが融合したチャネル）がマーケット上、優位に立てることが実証されています。

近未来（2030～2035年頃）には、Eコマースはオーダーレベルで30%、アラウンドレベル（何らかの形でデジタルショッピングを利用）で80%を占める時代になります。さらに、有力流通企業のEコマース比率は未来（2045年）には50%を超えることが想定されます。ただ、一方において、アンチ・デジタル志向のショッピングも表裏一体の関係（デジタル&アナログ）でニュー業態として出現し有望業態となります。

むぐるまひでゆき

六車秀之

(株式会社ダイナミックマーケティング社

代表・シニアコンサルタント)

流通やSC業界で、不思議な成功も不思議な失敗もない!! 成功には成功の、失敗には失敗の原因がある!! との1つの固有マーケットの中で互いに特性を活かして棲み分けるというブルーオーシャン・マーケットを創造するマーケットデザイン理論に基づき、SCのプランニングやコンサルティングを行っている。