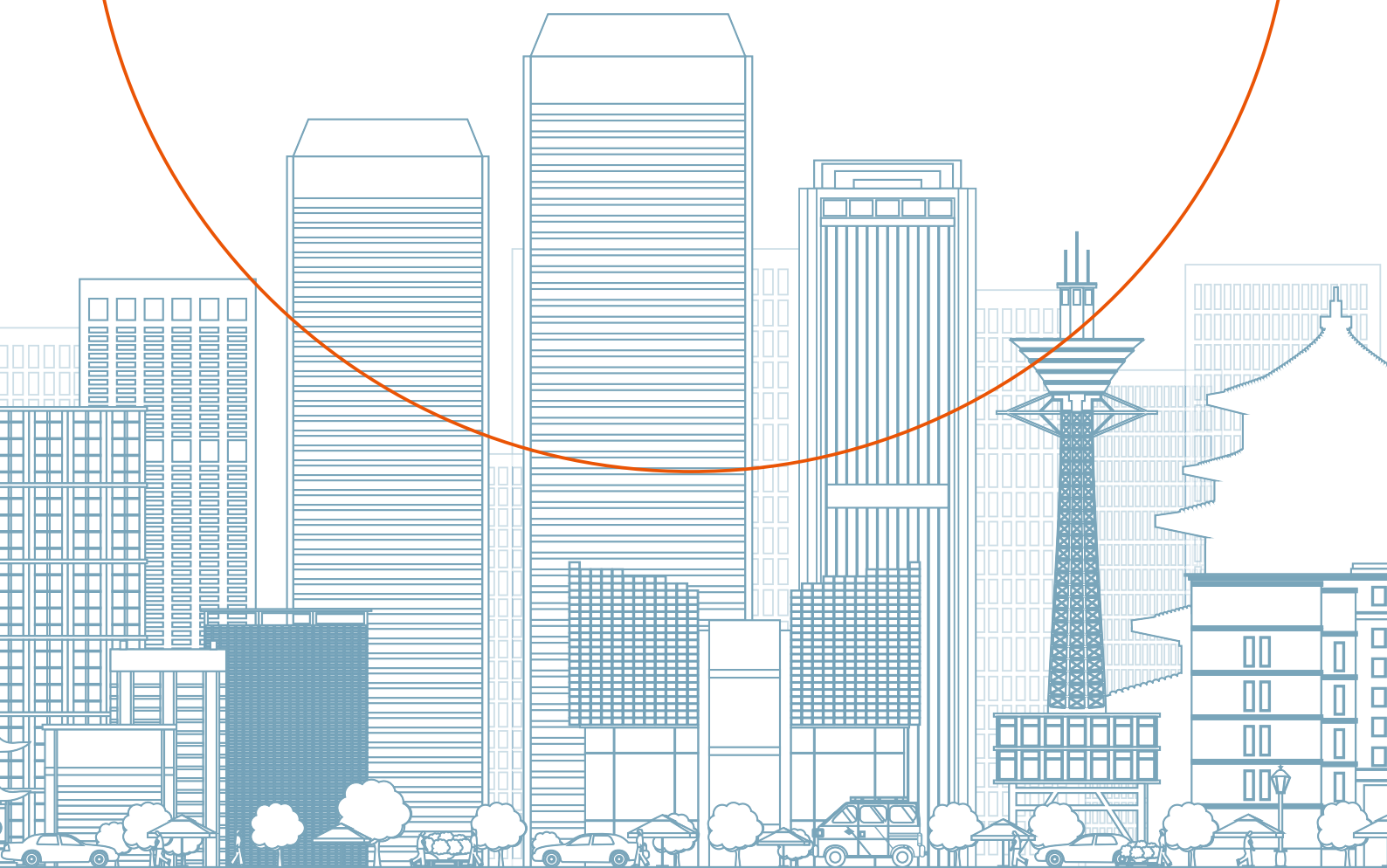


関西の未来と 小売りの向き合い方

10年後の生活者の変化を見据えて

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 経営企画室
株式会社シグマクシス



目次

はじめに	4
1. 概観	5
2. 関西の街の今と未来	8
2-1. 街・住む人の変化	8
2-2. 人々の生活の変化	14
3. 未来に向けた、小売業の向き合い方	16
3-1. 経済圏の縮小による売上の減少	16
3-2. 生活者変化の継続的な捕捉	18
3-3. 社会的意義と収益性の両立	21
おわりに	24

各章の位置づけと要点

1. 概観

- 人口減少と高齢化が進む関西の現状、また生活者の価値観の変化や消費行動の多様化が小売業に与える影響について説明します。
- またこのような変化が小売業にもたらす3つの課題について提示します。
「経済圏の縮小」「生活者の価値観変化の捕捉」「社会的意義と収益性の両立」

2. 関西の街の今と未来

- 関西の街の「今」として、関西の都市を15の都市型に、また各都市に住む生活者を14の生活者類型に分類し、定量的な観点から特徴を示します。
- また「未来」として、人口構造や生活者の変化を捉え、関西全体がどのような社会に変わっていくかを示します。

3. 未来に向けた、小売業の向き合い方

- 設定した3つの課題に対して、具体的な対応の方向性を提言します。
「経済圏の縮小」：既存顧客への提供価値の深化と、新たな顧客の開拓
「生活者の価値観変化の捕捉」：顧客データに加え、“生活者”データの継続的な収集・分析による、状態把握と変化予測
「社会的意義と収益性の両立」：街・社会の変化に合わせて供給機能を調整できるスキームの確立と、街の維持自体への貢献

はじめに

エイチ・ツー・オー リテイリングとシグマクシスは、昨年度「関西の未来と小売りの向き合い方」を考えるプロジェクトを立ち上げ活動してきました。私たちは、プロジェクト活動を通じて、「関西の未来」について考察をしながら、その社会的な変容に対して、小売業はどのように向き合っていくべきなのかを、これまで議論してきました。

小売業は生活者の一番身近なところで、暮らしの豊かさを提供する業態であり、生活の多くを小売業が支えているといっても過言ではありません。

逆に言えば、「生活者の暮らしぶり」が変化したとき、最も直接的にその影響を受けるのが小売業である、とも言えます。直近で言えば新型コロナウイルス感染症が私たちの暮らしに与えた影響は多大なものがありますが、他にも様々な要素が生活者の暮らしぶりに影響していると思います。

本書では、中長期的な社会変化のトレンドから、未来の生活者を想像し、その生活を支えていくために、小売業はどう向き合っていくか、特にエイチ・ツー・オー リテイリングの地元である関西エリアを中心に、私たちの考えを述べたいと思います。

1 概観

日本の人口は2008年をピークに減少に転じ、国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（令和5年推計）」によれば、2056年には1億人を割り込むものと見られています。また、少子高齢化が進み、2023年時点での全国高齢化率は29.1%と、3割を目前とするところまで来ました。このような中長期的な社会変容のトピックスは、日常的に課題感が持たれ、広く議論されるようになっています。

関西エリア（具体的には2府4県）に目を向けると、当然ながら、日本全体におけるトレンドと同様のことが関西エリアでも起こっており、人口減少率、高齢化率ともに、関東に加えて、東海、九州エリアよりも高くなると予測され、顕著な社会変容が予測されます。

加えて、経済の状況や、人々の暮らしに対する価値観も変わってきています。全国的に、いわゆる「老後2000万円問題」を中心とした経済不安、社会不安が影響する若者世代の単身者の増加、バーチャルの世界が普遍的になってくるα世代の登場など、枚挙にいとまがありませんが、いずれのトピックスも今に始まった話ではなく、今後も含め中長期的なトレンドと言えます。

これらを立体的、多面的に捉え、未来の生活者を想像してみるとどうでしょうか。これまで社会が当然としてきたような生活の延長で暮らしていくのでしょうか。生活に対する考え方、お金の価値観、幸せの定義など、そのすべてが時代とともに移り変わっていくと想像されます。

関西エリアのほとんどの都市は、人口が減る中で、高齢単身世帯が増加し、都市の周辺部は高齢化、過疎化が進み、街全体が老いていきます。一方で、都市部には利便性を求める若者が流入し、ほんの一部の都市だけ人口が増加します。しかし彼らは、2024年現在の同世代、はたまた2000年時点の同世代とは大きく異なる考え方を持っていることが予測されます。

日本全体として、税金や社会保険料は年々高くなる一方で、年功序列型での給与上昇はなく、GDPも停滞しています。物価上昇に賃金上昇が追いつかず生活はそこまで余裕があるものではなく、仕事面も将来にわたって同じ会社に終身雇用されることもなく、退職金も制度自体が残っているかどうか不透明、年金も納めた分が返ってくるかどうか心配な状態です。このような状況下で、「育てられるか不安」という考えから、子どもも望まず、単身で過ごす層が増加しています。ごく一般的、平均的な生活者を捉えると、金銭的に十分な余裕があるとは考えられませんし、むしろ消費の抑制は加速することが予測されます。大きく考えるだけでも、このような変化が起こってくることは、想像に難しくありません。

では、このような人口減少、少子高齢化、単身世帯増加、都市部への人口集中、将来不安からくる消費の抑制といった生活者の変化を捉えたときに、生活者のごく近くにいる小売業はどのように向き合うべきでしょうか。

本書では、以下に記述する、関西エリアの小売業がこれから直面するであろう（一部はすでに直面しているであろう）3つの課題について、その本質を捉えながら、解決に向けた私たちなりの解釈を

提示していきたいと思います。

1つ目は、経済圏の縮小に引きずられた、シンプルな売上の減少です。toC市場（一般消費者を対象とした市場）における基本的なマーケットの捉え方は、「人の数」×「支出額」です。当然ながら、人が減り、支出額が減ると、二重でマーケットサイズが小さくなります。後ほど詳しく記述しますが、本書では、双方の変数におけるマイナス傾向が強まることにより、関西エリア全体で見るとマーケットが縮小すると見立てています。その中で売上を維持・向上するためには、マーケットシェアを上げるか、新たな稼ぎどころを見つける必要があります。ただし、マーケットシェアを上げるといっても、例えば100億円のマーケットの中で5億円の売上を上げる場合、シェアは5%ですが、マーケットが縮小し80億円に転じた場合、5億円の売上を上げるためには6.25%のシェア確保が必要となり、より厳しい競争が強いられます。また、新たな稼ぎどころといっても、例えばエリア・ターゲットを変える、toB市場（企業を対象とした市場）に展開するなど様々な方向性があるものの、特に売上規模の大きい小売事業者からすると、現在の顧客基盤を一気に放り出すという選択肢もとりに得ないでしょうし、まったく知見・ブランド力のない分野に進出することにもかなりのリスクがあると考えます。中長期的な目線での経営判断が求められる一方で、現在地にとどまっても社会変化のインパクトは避けられず、経営者の悩みどころになります。

2つ目は、生活者の“常識”が変化し、それとともに悩み・課題が年々変化し、複雑化しているため、顧客の悩み・課題、およびニーズの捕捉が困難であることです。例えば、家族のあり方一つとっても、出生率が年々低下し、両親に子二人のような家族よりも、単身者が一般的になってきています。また、労働の観点からすると、時代を追うごとに定年が延び（直近では高齢者雇用安定法の改正により、70歳までの就業機会確保が努力義務化）、退職後も嘱託やパートタイムで労働する60代以降の人が増え（令和2年版高齢社会白書によると、全国の60代以上のうち37%超が「収入のある仕事をしている」と回答）、公私ともに生活がアクティブになってきています。消費の観点では、いわゆるモノ消費からコト消費への変化があり、加えてα世代以降の消費となると価値観の変化も相まって、さらに変化していくと思われれます。

これらを踏まえると、なんとなくこれまで常識であった生活者像が、いつの間にか常識ではなくなってしまい、かつ情報社会における変化スピードの加速によって、より悩み・課題が捉えづらくなってきているのではないかと思います。このような状況においては、例えば、店頭で働くスタッフが日々の顧客とのコミュニケーションの中で感じ取れる課題があったとしても、実はまったくかけ離れたところで生活の課題を顧客は抱えており、目の前の事象から想像のままに判断してしまうと、社会変化を正確に捉えられていないために、捉え間違いを起こしてしまう可能性を秘めています。

より明確に顧客の求めるものを理解するためには、各小売事業者は、正確に生活者の新常識を捉え、常にそれをアップデートしていく取り組みが求められると考えます。ただし、こちらもそんなに簡単な話ではなく、顧客の生活のデータ収集一つとっても、どのような切り口でデータを整理していくか、そのデータは自社で集められるのか、集められたとしたらそのデータを日々の業務や経営計画にどのように活かしていくかなど、実際に活用するには考えるべきことが多く、これらを一つ一つ検討していくことが正しい経営判断と実行をするために求められるところとなります。

3つ目は、事業における社会的意義、身近な社会課題解決への寄与にどこまで利益との両立をしながら対応するか、できるかということです。現代において、社会的意義と収益性確保はトレードオフの関係ではなく、いかにその両立・好循環を生むかが論点になっています。こと小売業にとって、切っ

でも切り離せないのは、エリアや地域性、およびそこに住む生活者の生活実態（特に金銭面）です。小売業、特にスーパーマーケットなどは、周辺住民の生活インフラの面も持ち、仮にその店舗がなくなると、生活自体に問題が生じるケースが多々あります。近年、特に地方部では、地元の交通会社が、人口減少による赤字もしくは運営の人手不足問題により、公共交通機関の廃線を決定するケースもあり、“スーパー難民”が出てしまうこともあります。逆にスーパー側にとっても、これまで買ってくれていたお客様が店舗に来られなくなってしまうため、収益性が落ちてしまい、さらに店舗運営が厳しくなってしまいます。

では、このような地域に出店しているケースにおいて、どのような手を打つべきなのでしょう。また、別の問題として、日本全体で所得がなかなか上がらず、一方で税負担や物価上昇で生活が苦しいと感じる家庭は増える傾向にあります。今後の社会において、そのような生活者が増えてくる傾向が見込まれる中で、どのように小売業は向き合っていくべきなのでしょう。ビジネス環境としては非常に厳しい状況になりますが、生活者を支える重要機能を担う小売業として深く考えるべき課題だと考えます。こちらの課題も何が正解かということは各企業によって異なりますし、単なる社会貢献ではなく、当然ビジネス性を担保することが求められるため、それを経営上どのように位置づけるかは難しい問題ですが、小売業として避けて通れない課題と認識しています。

以上、まずは本書で取り上げたい3つの課題「経済圏の縮小に引きずられた、シンプルな売上の減少」「生活者の“常識”が変化し、それとともに悩み・課題が年々変化し、複雑化しているため、顧客の悩み・課題、およびニーズの捕捉が困難」「事業における社会的意義、身近な社会課題解決への寄与にどこまで利益との両立をしながら対応するか、できるか」と、主要論点、議論の難易度を提示しました。いずれの課題も、現状を踏まえると、長い目で向き合っていく問題であることは間違いないと考えています。特に関西エリアでは、他エリアと比較し人口減少・高齢化などの変化がより顕著なため、検討が必須です。これらの具体的な対応方針案について、後々のテーマで詳しく取り上げたいと思います。

概観は以上にして、次章では、詳しい統計データをもとに、「関西の街の今と未来」を定量的に分析していきます。そのうえで提示した3つの課題を中心に、「未来に向けた、小売業の向き合い方」について、私たちの考察、考えを述べていきたいと思います。

2-1. 街・住む人の変化

■ 今

本書では、主に国勢調査などの統計データをもとに、関西エリアのどのような場所にどのような人が住んでいるのかを定量的に推計・分析し、これに基づき関西の街の今と未来を考察することを試みます。

“土地柄”という言葉があるように、各エリアにはなんとなくこんな人が住んでいるというイメージはあるかと思います。私たちは今回そこに着目したうえで、そのイメージを定量的に定義、分類してみました。

結果、関西エリア（2府4県198都市、総人口約1,800万人）を4軸（どのような人が住んでいるか、未来はどのようなか、働く場所があるか、収入と消費の傾向はどのようなか）で分類し、結果15の分類（本書では以降、都市型と呼称）にまとめました（表1）。

表1 都市型の分類

	代表都市	ボリューム	該当都市
1	大阪市北区	140万人 (6.8%)	北区、天王寺区、中央区(大阪)、中央区(兵庫)、下京区など13都市
2	草津市	43万人 (2.1%)	草津市、栗東市、守山市など5都市
3	豊中市	191万人 (9.3%)	豊中市、茨木市、吹田市、西宮市など7都市
4	明石市	149万人 (7.2%)	明石市、大津市、長岡京市、京田辺市、香芝市、灘区など10都市
5	姫路市	87万人 (4.2%)	姫路市、彦根市など4都市
6	高槻市	149万人 (7.3%)	高槻市、尼崎市、右京区、東住吉区など6都市
7	東大阪市	114万人 (5.6%)	東大阪市、八尾市、加古川市など6都市
8	堺市	118万人 (5.8%)	堺市など2都市
9	岸和田市	56万人 (2.7%)	岸和田市、和泉市など4都市
10	宝塚市	154万人 (7.5%)	宝塚市、川西市、奈良市、交野市、東灘区など9都市
11	芦屋市	13万人 (0.6%)	芦屋市など2都市
12	寝屋川市	364万人 (17.7%)	寝屋川市、宇治市、守口市、河内長野市、羽曳野市、橿原市など33都市
13	門真市	40万人 (1.9%)	門真市、大東市など4都市
14	大都市周辺部	114万人 (5.5%)	住吉区、東成区、東淀川区、兵庫区など10都市
15	地方部	275万人 (13.4%)	高島市、米原市、亀岡市、豊能町、忠岡町、赤穂市など118都市

具体的な手順としては以下の通りです。

まず、街の構成要素として、前述の4軸を定めました。①どのような人が住んでいるか、は世帯構

成を評価しています（単独世帯が多いのか、夫婦世帯が多いのか、若者が多いのか、高齢者が多いのか）。②未来はどのようなか、は人口増減率・高齢化率・戸建て率を、③働く場所があるか、は就業率と昼夜間人口比率を分析しています（第2次産業は盛んなのか、市外で働く人が多いのか、市内で働く人が多いのか）。④収入と消費の傾向はどのようなか、は年収・資産に基づく消費行動を評価しています（高収入層が多いのか、低収入層が多いのか、貯蓄が多いのか、月額支出は多いのか）。

上記構成要素をもとに、以下の考え方で都市を分類しました。まず、大阪市・神戸市・京都市の3都市は関西において100万人以上の人口を有する都市なので、区単位で詳細を分析することとします。結果、大阪市北区のようなビジネス街は人口100万人未満の都市にはない特徴を見せているため、こちらは切り出して都市型を作り、その他に関しては、100万人未満の都市と類似した構成となっているため、後述の都市と一緒にグルーピングしました。

続いて、100万人未満の都市の中でも、梅田から一定の距離があり、人口規模も10万人未満の都市については、切り出して都市型を定義しました。結果118都市、約275万人がこれに該当します。

残りの77都市について、同軸で分類を進め、結果13の都市型に分類しました。以上、計15型について考察します（表2）。

各都市型の特徴を見てみると、大阪市北区型のような大都市には、生産年齢の単独世帯が多く住んでいます。この地域には職住近接の利便性を求めて人々が集まりますが、家賃が高いため、特にワンルーム・1Kを中心とした単独の若者世帯向けの住宅が多くなります。

その周辺部には、少し安価な住宅および物価を求めて、ファミリー層や高齢者層が集まりますが、これは大都市周辺部には共通して言えることだと思います。また、大都市周辺エリアでも神戸市北部・京都市南部等、早期に開拓された地域は、従前より住んでいる年齢層が高い住民が多くなっています。

一方で、さらにその外側の豊中市型や草津市型では、新興住宅地が開発され、単独・ファミリー問わず若者世帯の流入が目立ちます。域内にもある程度の就業先がありますし、大阪市・京都市など、勤務先まで電車で無理なく通えるエリアとなるため、若くても高所得な世帯が多いエリアとなります。賃貸物件の割合が比較的多く、持ち家がほとんどを占めるエリアよりは人の入れ替わりがあると想定されます。

また、第2次産業が盛んな東大阪市型・門真市型・姫路市型は、大都市から離れて固まって点在しており、こちらもファミリーや高齢者世帯が多く集まっています。これらのエリアの特徴としては、産業が域内に存在することが影響し、域内にとどまる人口が他地域と比べると一定多いことが挙げられます。

宝塚市型・芦屋市型は、ボリューム層は他地域と同様にファミリー、高齢者世帯が多いですが、高所得者が目立つ特徴があります。

このように、一定の基準をもとに分類すると都市の特徴が明確に見えてきます。大都市への若者の流入、周辺部の高齢化、一部エリアの高所得ファミリー層、高所得高齢者層の形成、域内産業に従事する地元ファミリー層の形成、さらにその外側には人口減少・高齢化が著しい地方部と、かなりはつきりとした人口構造になっていることが読み取れます。

表2 各都市型の特徴

		どのような人が住んでいるか（ボリューム層）				未来はどうか		働く場所があるか			収入と消費の傾向はどうか			
		30代~50代 夫婦+子	70歳以上 単独/夫婦	20代~30代 単独	40代~60代 単独	2045年 人口増減	2045年 高齢化率	戸建て率	第2次産業 就業率	自治体内 就業率	昼夜間 人口比率	年収1000万 円~世帯率	金融資産	月額支出
1	大阪市北区	(✓)	(✓)	✓	✓	○~◎	○~◎	-	-	~△	○~◎	△~◎	()	()
2	草津市	✓	(✓)	(✓)		○~◎	○~◎	○	○	△	△	○~◎	○	○
3	豊中市	✓	✓	✓		△~○	△~○	△~○	-	~△	△	○~◎	○	○~◎
4	明石市	✓	✓			○	△~○	○~◎	-	~△	~△	○~◎	△~○	○~◎
5	姫路市	✓	✓			△~○	△~○	◎	○	○~◎	△	○	-	◎
6	高槻市	✓	✓			△	~△	△~○	-	△	△	△~○	○	○~◎
7	東大阪市	✓	✓	(✓)		△~○	△~○	○~◎	○	△~○	△	~△	△	△~○
8	堺市	✓	✓			△~○	△	○~◎	-	○~◎	△	△	△	△
9	岸和田市	✓	✓			△~○	△~○	○~◎	-	△	△	△~○	()	()
10	宝塚市	✓	✓			~△	~△	○~◎	-	~△	~△	◎	◎	◎
11	芦屋市	✓	✓			○	~△	△~○	-	-	-	◎	-	◎
12	寝屋川市	✓	✓			~△	~△	○~◎	-	~△	~△	△~○	-	~△
13	門真市	✓	✓			-	~△	○~◎	○	△	△	~△	()	-
14	大都市周辺部	(✓)	✓	(✓)	✓	~○	~○	△~○	-	~△	△	-	()	()

※: ✓は全ての都市でボリューム層、(✓)は一部の都市でのみボリューム層
 ※: 関西エリアにおける各統計値の大きさを○、◎、△、~の4段階で提示。平均は△~○の間
 ※: ()は該当全都市での情報未取得のため割愛

続いて、分類した都市型に対して、どんな人が住んでいるかをさらに詳細に分析します。各都市型に住んでいる人を年齢、世帯構成、世帯年収の評価軸で14に分類（本書では以降、生活者類型と呼称）し、各都市型にどんな人がどの程度住んでいるのかを評価しました。

結果として15都市型×14生活者類型で整理されたデータが表3-1,3-2です。

まず、年収2,000万円以上の超高収入層に注目すると、東京23区では0.88%の世帯がこの層に該当しますが、関西エリアではこれが0.37%と全体的に少なく、宝塚市型や芦屋市型のような一部の都市型に集中しています。

次に、年収500万~1,000万円の中流階層(20代~50代)の単身者に目を向けると、東京23区の8.4%に対して関西エリア全体では4.5%と、明らかな差があり、大阪市北区型と草津市型に集中しています。

ファミリー層はどうでしょうか。年収500万~1,000万円の20代~50代夫婦世帯（子どもの有無にかかわらず）は、東京23区が6.5%、関西エリア全体が6.7%と大きな差は見られません。この世帯は、大阪市北区型や門真市型など一部地域では割合がやや小さいものの、都市型間の大きなばらつきはありません。

70代以上で年収300万~500万円の世帯は、東京23区では4.4%、関西エリア全体では6.3%と、関西エリアのほうが若干多くなっています。この世帯の分布も都市型による大きな偏りはありませんが、若者単身者が多い大阪市北区型では割合が小さくなっていることがわかります。

また、年金暮らしの高齢者を含む年収300万円以下の低所得世帯の割合は、東京23区では28.8%ですが、関西エリアでは35.9%とより多いことがわかります。

表 3-1 各都市型 特徴的な生活者 ※ハイライト：他都市型と比較し特徴的

	A	B	C	D	E	F	G
年齢	20代~50代	60代以上	60代以上	20代~50代	20代~50代	20代~50代	20代~50代
世帯構成	—	—	—	夫婦のみ/ 夫婦+子世帯	単独	夫婦のみ/ 夫婦+子世帯	単独
年収	2,000万円~	2,000万円~	500万~2,000万円	1,000万~2,000万円	1,000万~2,000万円	500万~1,000万円	500万~1,000万円
東京23区	0.57%	0.31%	3.8%	2.4%	2.5%	6.5%	8.4%
関西全域	0.20%	0.17%	4.2%	1.5%	0.9%	6.7%	4.5%
大阪市北区							
草津市							
豊中市							
明石市							
姫路市							
高槻市							
東大阪市							
堺市							
岸和田市							
宝塚市							
芦屋市							
寝屋川市							
門真市							

表 3-2 各都市型 特徴的な生活者 ※ハイライト：他都市型と比較し特徴的

	H	I	J	K	L	M	N
年齢	20代~60代	20代~60代	20代~60代	20代~60代	70代以上	70代以上	—
世帯構成	夫婦のみ/ 夫婦+子世帯	単独	夫婦のみ/ 夫婦+子世帯	単独	—	—	—
年収	300万~500万円	300万~500万円	200万~300万円	200万~300万円	300万~500万円	200万~300万円	~200万円
東京23区	7.3%	12.1%	3.5%	5.8%	4.4%	5.0%	14.5%
関西全域	8.4%	6.9%	5.3%	4.3%	6.3%	8.9%	17.4%
大阪市北区							
草津市							
豊中市							
明石市							
姫路市							
高槻市							
東大阪市							
堺市							
岸和田市							
宝塚市							
芦屋市							
寝屋川市							
門真市							

以上が「関西の街の今」でした。都市型という概念がかなりきれいに当てはまるような都市構成になっている点、東京23区との比較で構成がかなり違う点などは興味深いのではないのでしょうか。では、次に未来はどのように変わると予測されているのかを見ていきましょう。

未来

まず、2045年の人口増減率・高齢化率を見比べてみます（表4-1）。関西エリアの高齢化率は、37%と全国平均並みですが、人口増減率は-17%と、全国（-15%）、東海地方（-14%）、九州地方（-16%）よりも人口減少が進む予測です。

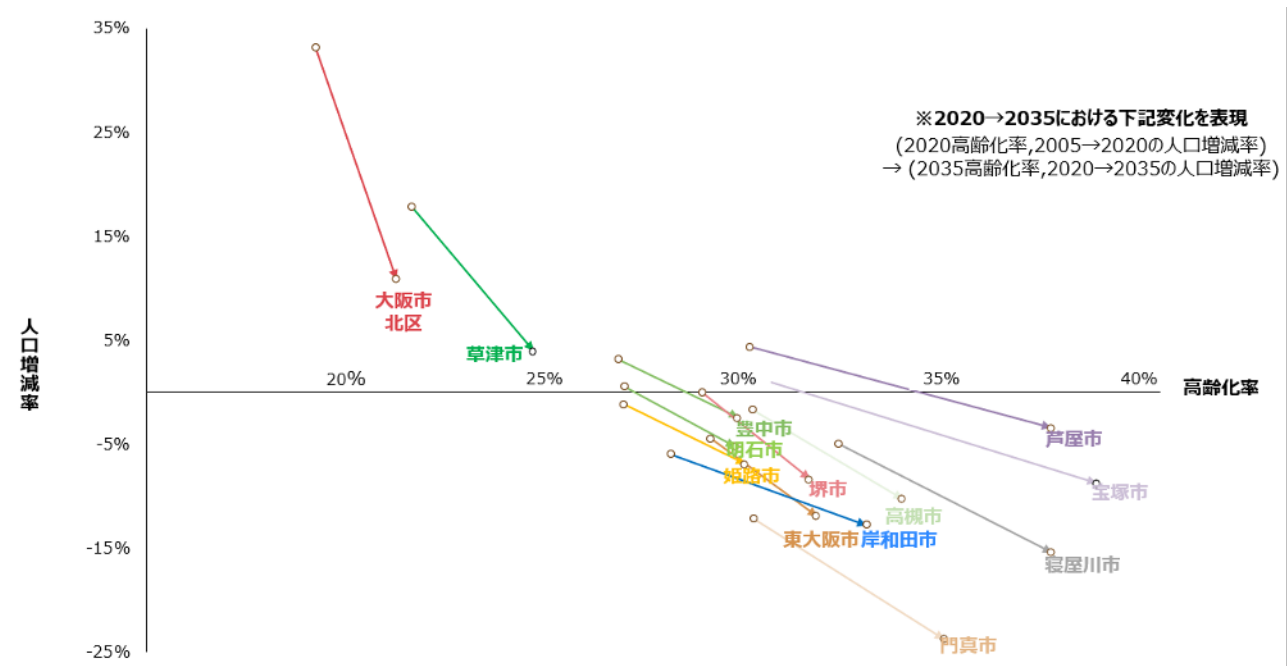
特に大阪府は、人口増減率、高齢化率それぞれ-16%、36%と、東京都（-1%、31%）・愛知県（-8%、33%）・福岡県（-11%、35%）など他の地方都市部と比較して、より急速に人口減少・高齢化が進んでいきます。

表 4-1 2045 年 日本各エリアの人口増減率・高齢化比率

代表都市	2005→2020 人口増減率	2020→2035 人口増減率	2020→2045 人口増減率	2020 高齢化率	2035 高齢化率	2045 高齢化率
全国	-2%	-8%	-15%	29%	33%	37%
関西	-2%	-9%	-17%	29%	33%	37%
大阪府	-1%	-9%	-16%	28%	32%	36%
兵庫県	-3%	-9%	-17%	30%	34%	39%
京都府	-2%	-9%	-17%	29%	33%	38%
滋賀県	0%	-5%	-10%	26%	30%	34%
奈良県	-6%	-14%	-24%	32%	37%	41%
和歌山県	-8%	-15%	-25%	33%	37%	40%
関東	1%	-4%	-9%	26%	30%	34%
東京都	4%	1%	-1%	23%	27%	31%
神奈川県	1%	-4%	-9%	26%	31%	35%
東北	-8%	-16%	-28%	33%	39%	44%
宮城県	-2%	-11%	-21%	29%	35%	40%
東海	-2%	-7%	-14%	28%	32%	36%
愛知県	1%	-4%	-8%	25%	29%	33%
九州	-3%	-8%	-16%	30%	34%	37%
福岡県	1%	-5%	-11%	28%	32%	35%

同様に、人口増減率と高齢化率を、都市型を定義した代表都市で見ると、大阪市北区や草津市などのごく一部の都市では、若い世代の流入により人口が増加し、高齢化率も低いですが、都市周辺部などほとんどの都市では人口減少・高齢化が進みます（図 4-2）。

図 4-2 2020 年→2035 年 各都市の人口増減率・高齢化比率



次に、10年後どんな人が住んでいるのかについて、パラメーター（年齢・世帯構成・年収）を設定し予測します。具体的な手順としては、人口問題研究所の推計から、関西エリアの年齢階級別・世帯構成別の世帯数の増減率を算出します。また、過去10年の関西エリアの年収階級別の世帯数の増減率が今後10年も一定と仮定し、関西エリアの年収階級別の増減率を推計します。年齢階級別・世帯構成別の世帯数の増減率と、関西エリアの年収階級別の増減率を乗じることで、生活者類型（年齢・世帯構成・年収）別の世帯数増減率を概算することができます。最後に、この増減率に現在の世帯数を乗じることで10年後の生活者類型別の世帯数を算出します。

【計算式】

10年後の生活者類型別世帯数（予測値）

$$= \text{現在の生活者類型別世帯数} \times \text{年齢階級別・世帯構成別世帯数の増減率} \\ \times \text{直近10年間の年収階級別世帯数増減率}$$

その結果、表5-1,5-2から見て取れるように、関西エリアにおいて、年収500万円以上の世帯については、年収2,000万円以上・60代以上の高齢超高年収層のみ微増が予測されますが、その他の世帯は減少の予測です。高齢超高年収層が増加しているのは、健康寿命の伸長により働き続ける高齢者が増加すること、資産運用等で高収入を得る高齢者が増加することが要因と考えられます。

高齢超高年収層を除き、年収500万円以上の世帯が減少している一方で、年収300万円以下の低所得世帯は大きく増加しています。年収300万～500万円の世帯も減少傾向ですが、70代以上の世帯に限って増加します。一人当たり年金支給額が大きく変化しないこと、高齢化により70代以上の世帯数自体が増加していることが要因と考えられます。

このように、今後10年間で、年収の低い現役世代が増加、年収の高い現役世代が減少し、比較的ゆとりのある高齢者世帯が増加するという傾向が強まっていくと見られます。

表5-1 10年後の関西 生活者類型ごとの割合

凡例：現在より減少 / 現在より増加		A	B	C	D	E	F	G
年齢		20代～50代	60代以上	60代以上	20代～50代	20代～50代	20代～50代	20代～50代
世帯構成		—	—	—	夫婦のみ/ 夫婦+子世帯	単独	夫婦のみ/ 夫婦+子世帯	単独
年収		2,000万円～	2,000万円～	500万～2,000万円	1,000万～2,000万円	1,000万～2,000万円	500万～1,000万円	500万～1,000万円
現在	世帯数	16,440	13,750	344,920	121,395	70,667	545,994	365,299
	割合	0.20%	0.17%	4.2%	1.5%	0.9%	6.7%	4.5%
パラメータ	年齢・世帯構成	84%	103%	103%	82%	82%	82%	82%
	収入(関西)	111%	111%	90%	97%	97%	94%	94%
	世帯数の増減率	93%	114%	92%	80%	80%	77%	77%
未来予測	10年後の世帯数	15,322	15,714	318,355	96,749	60,440	421,624	282,089
	10年後の割合	0.19%	0.19%	3.9%	1.2%	0.7%	5.1%	3.4%

表5-2 10年後の関西 生活者類型ごとの割合

凡例：現在より減少 / 現在より増加		H	I	J	K	L	M	N
年齢		20代～60代	20代～60代	20代～60代	20代～60代	70代以上	70代以上	—
世帯構成		夫婦のみ/ 夫婦+子世帯	単独	夫婦のみ/ 夫婦+子世帯	単独	—	—	—
年収		300万～500万円	300万～500万円	200万～300万円	200万～300万円	300万～500万円	200万～300万円	～200万円
現在	世帯数	686,266	563,914	429,208	350,558	510,979	725,778	1,416,490
	割合	8.4%	6.9%	5.3%	4.3%	6.3%	8.9%	17.4%
パラメータ	年齢・世帯構成	90%	90%	90%	90%	109%	109%	95%
	収入(関西)	104%	104%	116%	116%	105%	116%	116%
	世帯数の増減率	94%	94%	104%	104%	115%	126%	110%
未来予測	10年後の世帯数	642,425	527,889	446,427	364,622	586,716	914,263	1,555,170
	10年後の割合	7.8%	6.4%	5.4%	4.4%	7.1%	11.1%	18.9%

2-2. 人々の生活の変化

ここからは、未来では人々の生活がどのように変化するのかを、近年の生活の変化から紐解いていきたいと思ひます。以下記載の変化は、日本全体の傾向を示してはいますが、関西ももれなく同様に変化すると考えています。

まず、現在の60代後半～70代前半の1950年代生まれの人々を基準にして、世代ごとの消費傾向の変化を見ていきたいと思ひます（図6）。

1970年代生まれの人々（現在の40代後半～50代前半）は、初任給は増加せず、平均年収は減少しています。25～34歳時点での非正規雇用の割合は約1割～2割に増加しています。また、退職金はかつての平均2,000万円以上から平均1,100万円程度に減少し、年金も月23万円程度から21万円より低くなると言われており、収入の減少が著しい傾向にあります。一方で、税金や社会保険は月7.6万円程度から9.8万円程度へ増加しており、50代の平均金融資産は1,825万円から微増し1,828万円となっています。これらの要因から、同じく50代の支出額は当時と比較して月34万円から月28万円と減少しています。

現在の20代後半～30代前半、1990年代生まれの人々はどうでしょうか。正社員の給与水準は1970年代生まれとほぼ変わらないものの、25～34歳時点での非正規雇用割合は2割強と増加しています。退職金は支給額の減少に加え、退職金制度のない企業が大幅に増加する可能性が高いと言われています。年金も受給額は不透明ですが、高齢化などの社会構造の課題から減少する可能性が高く、さらに税金や社会保険は年々負担が大きくなっています。時代が進むにつれて、収入は変わらない、または減少し、社会保障負担は増加、社会不安から貯蓄傾向は強まり、支出額はより一層減少するという構図になっていると考へます。

図6 各年代の収入・社会保障負担・金融資産・支出

		1950年代生(現在60代後半～70代前半)	1970年代生(現在40代後半～50代前半)	1990年代生(現在20代後半～30代前半)
収入	賃金	初任給が増加、平均年収も増加 25～34歳時点での非正規割合は約1割	初任給は増加せず、平均年収は減少 25～34歳時点での非正規割合は約1割～2割で、 非正規の時給は正規の6割程度	1970年代生から、正社員の給与水準は変わらず 25～34歳時点での非正規割合は2割強で、給与水準は変わらず
	退職金	平均2,000万円以上	平均1,100万円程度となる見込み	支給額の減少に加え、 退職金制度のない企業が大幅に増える可能性が高い
	年金	23万円/月程度	21万円/月より低くなる見込み	受給額は不透明だが、社会構造の課題から、より減少する見込み
社会保険・税金	7.6万円/月程度	9.8万円/月程度	増加する見込み	
金融資産※1	30代	-	726万円	858万円
	50代	1,825万円	1,828万円	-
	70代	2,411万円	-	-
支出※2	30代	-	26万円/月	22万円/月
	50代	34万円/月	28万円/月	収入減・社会負担増・貯蓄増により減少する見立て
	70代	23万円/月	収入減・社会負担増・貯蓄増により減少する見立て	収入減・社会負担増・貯蓄増により減少する見立て

※1：金融資産額は、二人以上世帯の平均値 ※2：支出額は、総世帯の平均値

次に、資産・収入別の消費傾向を見てみます。前述した消費の減少は全体的な話であり、「富裕層」は別であると思われた方も多いと思ひます。一般的な「富裕層」は資産ベースで議論がなされ、資産

5,000 万円以上が「準富裕層」と定義されることが多く、日本全体で 474 万世帯あると言われています。これだけ見るとかなり多いと思うかもしれませんが、内訳を見てみると、65 歳 2 人以上無職、資産 4,000 万円以上のいわゆる年金暮らし層が 245 万世帯あります。とすると、先ほどの準富裕層の半数近くはこの世帯に該当し、決して消費が旺盛な世帯ではないということがわかります。

年収別で消費支出の傾向を見てみても、全国的には年収 400 万円未満の世帯は住居費などの支出が目立ち、可処分所得は 20 万円程度と、切り詰めた生活をしています。人口減少・高齢化と低所得世帯の増加により、消費力が継続的に低下すると考えます。

また、消費構成の傾向は、食費、交通・通信費、保険医療費など消費の必須性が高いもので価格上昇の影響を受けている消費は増加傾向、一方、被服や教養娯楽などの選択消費は減少傾向です。すなわち、必需品への支出は物価高の影響を受けても下落せず、とはいえ収入は上がっていないので、娯楽などの消費がマイナスの影響を受ける構造になっています。自然な消費行動ではあるものの、これでは生活が豊かになっていると感じる人が少なくても当然の反応です。

以上、人々の生活の変化を見てきました。お金への考え方や仕事など様々な面で変化が起こっています。これらの傾向は一概に未来予測はできないものの、変化は続いていくものとして念頭に置いておきたい事項です。

ここまで、統計データをもとに関西の街の今と未来を考察してきました。以上をもとに、改めて冒頭に提示した小売業が直面する、または直面している 3 つの課題とその解決の方向性について、掘り下げていきたいと思えます。

3 未来に向けた、小売業の向き合い方

ここまで見てきた、関西の街の今と未来の姿を念頭に置きながら、続いて、冒頭に概観でも述べた3つの課題について再度詳しく私たちの意見、見解を示していきたいと思えます。

3-1. 経済圏の縮小による売上の減少

改めて、1つ目は、経済圏の縮小に引きずられた、シンプルな売上の減少です。人口減少社会において、ほとんどの都市は人口が減少し、関西エリアでは2035年段階で大阪市（一部）、および草津市など一部の都市のみが人口維持もしくは微増が予測され、その他の市区町村では人口が減少します。また、お金の使い方についても変化が起きます。アクティブシニア層は増加するものの、後期高齢者の数も増加し、全体的な高齢化が進むことで消費自体が鈍くなります。若者はそもそもの収入の上がり幅が小さく、かつ物価や社会保障負担の上昇に加えて、将来に向けた不安から貯蓄傾向が高まります。

上記の結果として、関西エリアにおける消費のパイ（人口×一人当たり消費額）は両面から縮小していくと考えられます。現在関西エリアには約38兆円の消費市場がありますが、10年後には約34兆円（-10%超）とその規模が縮小すると予測しています。これに対して、企業側が自然の摂理に任せたビジネス展開をしていると、パイの縮小に比例して、収益が減少することが見込まれます。

ではどのような対応が考えられるでしょうか。単純に、新たな顧客ゾーンを探し顧客数を増やすか、もしくは現在の顧客の一人当たり消費額を増やすかの選択肢が容易に想像できます。もちろん、新たな顧客ゾーンの開拓には、著しい経済成長を遂げている、富裕層が増加している、人口が伸び若者の活気があふれているような海外エリアへの展開や、日本の他エリアへの進出で顧客数を増やすということも含まれますが、本書ではここまで深く掘り下げてきた関西エリアの顧客との向き合い方について論じたいと思えます。例えば売上規模1,000億円の事業者であっても、38兆円規模の市場に対し取り切れていない市場は存在するため、まずは現在の市場に対してどこまでビジネスチャンスがあるかに着目すべきと考えます。

関西エリアに目を向けたとき、2つの大きな方向性があると思えます。1つ目は、現在の顧客の現在の消費をフックに拡大していくビジネスの展開です。ここでは、食品スーパーにおける中食の開発、オンラインファッションサイトにおけるコーディネートサービスなど、現在の顧客に対して、自身のプロダクトや資産を活用しながら、ビジネス展開を行っていくことで、その深さを追う方向性のことを指しています。

例えば、あるアメリカのホビー・ショップは、リテールエンターテインメントを体現した店舗づくりを行っています。店舗に入ると子ども向けのおもちゃが販売されており、ポップな色合いの店舗で、年齢層も幅広く楽しめる設計になっています。店舗の奥には隠し扉があり、その奥には創意工夫を凝らしたエンターテインメント空間が広がっています。テーマが定期的に替わり、子どもたちも、連れ

てくる親たちも飽きない工夫がされています。ひと時、その異世界空間を楽しんだ後には、テーマのキャラクターグッズが陳列される道が用意されており、さらなる購買意欲をそそります。このように、プロダクト売りの戦略ではなく、家族で楽しむ、特別な時間を過ごすというところに価値提供の本質を置き、その体験に対する対価で収益を上げているという点で、自身のプロダクトや資産を活用しながら、ビジネスを展開しています。こうした例を見ると、単純な「プロダクト販売」をフックに、そこから見出せる真の価値提供・コンセプトを中心に販売戦略を立てることで、より深いビジネスアプローチが可能になると考えます。

2つ目は現在の顧客の他の消費、もしくは現在顧客でない生活者の他の消費を狙ったビジネスです。ここでは、現在のメインターゲットが40~50代だとすると、他世代に広げることができないか、もしくは顧客にファッションアイテムを提供している場合、角度を変えて他の消費にアプローチできないかという発想です。

例えば、あるアメリカの百貨店では、富裕層・40~50代といったメイン顧客だけではなく、20~30代にも来てもらえるように購入額にかかわらずその接客の門戸を広げています。日本の百貨店の場合、年間買上額が高額である優良顧客には外商担当がつくなど、メインターゲットに対する厚い接客を行っていくのが主流です。一方で、この百貨店は、1on1での応接ができ、試着スペースを有する接客空間を用意し、そこにはネット予約でだれでも簡単にアクセスできるようになっています。アメリカは文化的にも、平等性、オープンさを大事にする傾向にある（逆にクローズな世界が顧客に受けにくいことも多い）ため、このような施策がフィットするとも考えられますが、既存のターゲットゾーンにとらわれず、新たなターゲットの取り込みを意識したこのような施策は参考にできる点が多くあると思います。

エイチ・ツー・オー リテイリング傘下の阪急阪神百貨店でも、同様の発想で新規事業の開発に挑戦しています。1つはデパ地下スイーツの移動販売です。百貨店の中でデパ地下は行列ができるほどの人気コンテンツですが、都心の店舗に行かなければ商品を購入できないため、高齢の方や忙しい方にとっては利用し難い面もあります。この悩みを解決するため、人気ブランドを選びすぐり、専用の移動販売車で各所まで運んで販売することに取り組み始めたところ、高齢者施設や都心まで距離のある地域などから高い支持を得ています。このように店舗で待ち構えているのではなく顧客ニーズのあるところに向くことで、現在顧客ではない生活者の消費を獲得した事例と言えます。他にもマンションコンシェルジュなど、現在の顧客の他の消費を獲得する新規事業の開発も構想しています。



ここまで「経済圏の縮小に引きずられた、シンプルな売上の減少」への対策の方向性として、「現在の顧客の現在の消費をフックに拡大していくビジネスの展開」「現在の顧客の他の消費、もしくは現在顧客でない生活者の他の消費を狙ったビジネス」の2つを論じてきました。先にも示したように、関西のマーケットは約38兆円あり、10年後には10%の減少が見込まれるものの、現在手を伸ばせていないマーケットへのアプローチは十分に検討可能ではないかと考えます。前章で見てきた社会変化を見ても、人口変動による集中エリア、活動量が増えるアクティブシニア世代、教育・旅行に代表されるような、より経験性または利便性を重視する消費、高齢層に集中する資産など、特定エリア・特定生活者を見ると、伸長が予測されるマーケットは存在します。自社の現資産を活かしながら、顧客起点で現業の枠を超えた新たな提供価値を考えることが重要ではないでしょうか。

3-2. 生活者変化の継続的な捕捉

続いて2つ目は、生活者の“常識”が変化し、それとともに悩み・課題が年々変化し、複雑化しているため、顧客の悩み・課題、およびニーズの捕捉が困難であることです。小売業の世界は、日々目の前にお客様がいて、実際にモノを買ってもらったり、コミュニケーションを取ったりできます。これが、実マーケットをよく知ることに繋がっている反面、“今お客様でない人たち”もしくは“今のお客様の他の生活”を見えづらくしているように思います。

1つ目の課題とも関連するところがありますが、より多くの顧客を獲得していくにあたっては、現在の顧客の現在の購買行動だけに注目していても時代に置いて行かれることとなります。購買データを分析するというと、“どのようにして現在の顧客の買い物体験を向上させて購入額/頻度を上げ、新たな周辺客を取り込めるか”ということに議論が集中しがちですが、例えば店舗の周辺だけをとっても、まだまだ顧客になっていない生活者が存在し、さらに言えば、今の顧客においても店舗でのコミュニケーションの中では推し量れない生活部分が存在します。

新たなビジネスチャンスを探求していくためには、このような“捕捉できていない領域”を明確に捕捉し、自社のビジネスが今どこまで浸透しているのか、それは増えているのか、減っているのか、〇〇といったお客様群で見ると動向はどうかなど、“マーケット全体に対する自社のポジション”を明確にすることが必要と考えます。そのためには、自社商圏における“生活者”を定義し、その“生活実態”を定量的に把握したうえで、“接点”がどこまで持っているかということを経営的に追っていくことが必要です。

もう少し具体的な構想を示します。小売業における基本的なマーケットの捉え方は、顧客数×単価です。近年ではここに期間の概念を入れたLTV（顧客生涯価値、Life Time Value）を基礎として、経営状況を捉えていくことが一般的です。一方で、先にも触れたように、現在顧客ではない層がどれくらいいるか、もしくは現在の顧客で自社以外にどこでいくら何に支出しているかも、併せて把握しておくことが重要と考えます。その理由としては、近年の経済環境の変化（物価上昇、賃金停滞、社会保障負担上昇、貯蓄傾向の強まり）が大きく影響し、豊富にお金を使える状態にある家庭が多いわけではなく、決まった財布の中でやりくりをしながら、使い先を現在の価値観に応じて選定しているという状況がより強まっているからです。つまり、例えば食品スーパー一つをとっても、競合業態の多角化だけではなく、価値観変容からもインパクトを受けていると言えます。

その観点で構成すると、以下5ステップの順序でビジネスの状態を定量的に可視化していくのが良いと考えます。

1. まず商圈範囲を決めます
2. その商圈範囲にどのような人がいるのかをいくつかに分類し、その生活の特徴を定義します
3. 生活者分類×店舗分類ごとに、自社がどのように・どれくらい接点を持っているか、また過去から現在において接点がどう変化しているかを分析します
4. これまでの分析結果に加え、生活者の生活実態の変化も踏まえたうえで、今後の売上の増減を予測するためのパラメータを設定します
5. 最後に、パラメータを用いて未来の売上を予測し、未来の自社ビジネスの状態を可視化します

以下にもう少し詳しいステップを記載します。

1. まず商圈範囲を決めます。

近隣住民を主要顧客としている小売店（食品スーパー・コンビニ等）の場合は、顧客の住所データと売上データを用い、店舗から円の半径を広げていって、一定の売上をカバーする範囲を商圈と定義することが考えられます。この場合、徒歩での来店が多い店舗は500m~1km程度、車で来店が多い店舗は2km~3km程度の商圈となるのが一般的です。

一方、百貨店や大型ショッピングセンターなど、広域集客型の店舗の場合は、地域別の顧客割合を算出し、一定以上の地域を商圈と定義することが考えられます。一定期間に店舗を利用した顧客数を分子、その地域の総人口を分母とし、例えば顧客割合が10%以上の地域を商圈範囲とする方法です。

自社の分析すべき生活者を過不足なく調査するために、店舗の実態に即した、広すぎず狭すぎない商圈範囲を設定することが重要です。

2. 次に、商圈範囲の生活者をいくつかに分類し、生活実態を調査します。

まず、定量的に取得可能な年齢・性別などの属性情報の中から、自社の購買データや顧客特性を考慮し、生活者を分類するための分類軸を設定します。小売店の場合、居住地・世帯構成・性別・年代の情報は顧客を特徴づけるうえで特に重要な情報だと考えられるほか、高価格帯の店舗の場合は、年収データも重要な情報になるでしょう。

統計データによる分類ができれば、分類ごとに生活者実態についての仮説を作成します。その際、「このような人がいたらいい」というペルソナの作成ではなく、ファクトに基づいた仮説を作成することが重要です。具体的には、統計的な示唆と購買データ側の示唆を組み合わせることにより初期仮説を作成し、必要に応じてアンケート・インタビューで裏付けを行うという手順を踏む必要があります。

例えば、XXエリア在住・30代~50代・高年収ファミリー世帯という分類がある場合、

- ・30代~50代ファミリーの消費のXX%は教育費に支出されている
- ・世帯年収がXX万円を超えると教育費の支出割合がXX%増加する
- ・XXエリアは他エリアと比較して教育費の支出割合が高い
- ・XXエリアは商材XXの売上が少ない

等のデータからの示唆を積み上げることにより、「この生活者は、教育以外の消費はなるべく抑えるが、子ども関連の消費には財布の紐が緩むのではないか」とような仮説を作成し検証につなげるというイメージです。

3. 次に、過去から現在の自社の接点変化を分析します。

まず、店舗・生活者の分類ごとに自社の現状の売上がどの程度か、またどのように推移してい

るかを捉えます。これにより、居住エリア・年代・性別等の属性ごとに、自社が応えられているニーズと、その変化を捉えることができます。

また、購買データ側の分析も重要です。店舗の特徴や商材ごとの売上変化を分析することで、どのような要因によって売上が増減しているかの仮説を立てることができます。この際、単に売上データを分析するだけでなく、売上に特徴のある代表店舗を選定し、データには現れづらい特徴・変化を調査することも重要です。例えば、店舗の老朽化や競合の出退店、併設テナントの変化等、捉えられていない共通点が見つかるかもしれません。

最後に、生活者の分類と購買データ側の分類を掛け合わせ、より細かいメッシュで売上変化の要因を探っていきます。ここまでの分析から、「生活者 A は特定の商材のニーズが減少しているのでは」等の仮説を作成し、それを検証するような形で分析することが有効です。

4. 次に、ここまでの分析を踏まえ、売上が将来どう変化するかを予測するためのパラメータを設定します。

まずは該当エリアの人口 / 世帯増減、および 1 世帯あたり消費額の増減をパラメータとして設定します。エリアに住む生活者が減ればその分だけ財布の大きさは小さくなりますし、消費が抑制されればダブルでマイナスの力が働きます。

次に 3 により、過去から現在にかけてどのような要因でどの分類の売上が増減しているかがわかります。その要因が今後も継続すると考えられるのであれば、将来の売上を予測するためのパラメータとして設定します。例えば、高価格帯の商材において特定地域の若者の売上が減少しているのであれば、売上推移をもとに、そのセグメントの売上減少割合を設定するという流れです。

5. 最後に、4 で作成したパラメータを用いて、将来の接点の変化を予測します。

基本的に、国内は人口減少地域が多いため、パイの減少に従って売上も減少するという結果になることが考えられます。加えて、前述のように生活者の特徴ごとや購買データの分類ごとにパラメータを設定することで、より実態に即した予測を立てることができます。

上記 1～5 までのプロセスを行うことで、自社商圏における生活者の生活実態を定量的に把握したうえで、接点がどこまで持っているか、もしくは持っていないか、その接点は今後どう変化するか（増加するか、減少するか）を把握することができます。

まずは構想を立てて一部分でも分析してみることが必要ですが、かなりの労力を要するため、継続的なモニタリングを行うための仕組みづくりも併せて重要になります。データ基盤を整備することで、生活者の消費実態がどのように変化しているか、自社接点はどのように変化しているかが自動・即時的に把握できるようになり、施策により接点を拡大できているか、他に狙うべき消費はないか等を常に認識しながら経営判断ができる、という状態が必要だと考えます。

このような状態を達成するためには、どのようなデータを取得して生活者の消費実態の変化を捉えるのが課題になると考えます。データの取得方法としては、自社でデータを獲得する仕組みを作るか、外部からデータを取得するかの 2 つが考えられます。

前者については、自社がすでにプラットフォームとして多くのデータを獲得できているのであれば実現可能ですが、多くの企業にとっては難易度が高いでしょう。とはいえ、まったく無理な話ではなく、多かれ少なかれデジタルでの顧客データ収集はあるはずなので、現在の仕組みに対して、今後この取り組みを行っていくにあたって必要な要素を逆引きで追加していくことも有効と考えます。

後者の、外部からデータを取得する方法については、まず、一般的な統計情報を取得することが考

えられます。この方法は、データ取得のためのコスト・工数が少ないのはメリットですが、統計情報の更新頻度は数年に一度のものが多く、即時性に欠ける点がデメリットです。他の方法として、クレジットカード会社やポイントカード会社、リサーチ会社、様々な生活者データを保持する事業会社（例えば、お金周りの管理サービスや位置情報サービス、健康医療サービスなど）との連携で、外部データを共有する方法が考えられます。この方法は、即時性のあるデータを獲得できる点がメリットです。一方で、どのようなデータを獲得し、どのように購買データと突合して経営判断につなげていくのか、また、データを共有する場合は、どのように Win-Win の関係性を作り上げるのかを検討する必要があります。最終的には生活者データを活用した新しいビジネス開発スキームを共同で作りに上げるといったことも考え得ると思います。

いずれにしても、必要なデータを取得し組み合わせ、自社のポジショニングをはっきりさせたうえで、将来のビジネスに対する期待もしくは危機感を定量的に可視化することに大きな意味があります。これが実現できれば、課題であった「生活者変化の継続的な捕捉」を「組み合わせデータによる可視化」によって明確にし、社会変化を継続的に捉えることができます。

エイチ・ツー・オー リテイリングでは、生活者と多頻度な接点を持つことでデータを収集する取り組みを進めています。食サービスアプリ「まちうま」は、小売業の枠を越え、街の飲食店を探したりポイントが貯まったりするサービスを提供しています。地域の生活者にとって便利なサービスであることはもちろんですが、アプリを利用することで閲覧・検索・行動など様々なデータが得られることになります。百貨店や食品スーパーで得られる購買データに加え、アプリのデータを統一の顧客 ID で一元管理することで、パーソナルな提案ができるようになることを目指し、さらに外部連携企業からのデータを掛け合わせて顧客解像度を高め、データを活用してコンサルティング・マーケティング・プロモーションなど BtoB に展開する構想です。このように顧客データを活用したマネタイズを狙う一方で、店舗でのコミュニケーションの中では推し量れない生活部分を把握するためデータを幅広く収集し、顧客基点で生活全般を捉え、新たな事業機会を模索する試みでもあります。

3-3. 社会的意義と収益性の両立

最後に3つ目は、利益と両立をしながら事業における社会的意義をどのように果たしていくかということです。前述の通り、小売店は生活インフラとしての側面を多かれ少なかれ持っており、水道・電気等のライフラインや交通インフラと同じく、社会的意義を果たすという意味で小売インフラをどう維持・提供していくか、検討する必要があると考えます。社会自体が縮小し、人が一部の都市に集中、今よりさらに地方部における少子高齢化、人口減少は顕著になり、そもそも街としての維持が難しくなることは明確です。また、顧客としての生活者が減少するだけでなく、労働者も急激に減少する地域が増加することは避けられません。そうやっていく未来を見据えたときに、特に地方エリアにおける小売店は、「街・社会の変化に合わせて、供給機能を調整できるスキームを確立すること」「街の規模が維持できる限り社会インフラとして機能させていく、街の維持自体に貢献していくこと」を考えていく必要があると思います。

例えば、もはや今に始まった問題ではありませんが、「買い物弱者」の問題は年々進行しています。買い物弱者とは、「流通機能や交通網の弱体化とともに、食料品等の日常の買い物が困難な状況に置かれている人々」を指します。農林水産政策研究所の推計によれば、買い物弱者を「店舗まで 500m

以上かつ自動車利用困難な 65 歳以上高齢者」とした場合、2020 年時点で、全国に 900 万人超、大阪圏（大阪、兵庫、京都、奈良）に絞っても、130 万人超いとされ、今後も増加すると見られています。

他方、労働力の不足も深刻化していくと見られます。これは、単なる人手不足にとどまらず、生活を維持するために最低限必要な労働力も供給できなくなる地域が出てくるということです。リクルートワークス研究所「未来予測 2040」によれば、日本国内の労働需要はほぼ横ばいである一方、労働供給は 2027 年頃から急激に減少します。2022 年に約 6,587 万人であった労働供給量は、現役世代人口の急減に伴って、2030 年には約 6,337 万人、2040 年には 5,767 万人へと減少していくと見られ、2040 年には 1,100 万人余の労働供給が不足すると試算されています。より人口減少・高齢化の傾向が強い関西エリアにおいても、労働供給の不足が見込まれます。

この問題における検討ポイントは以下 2 つと考えます。

1. 街・社会の変化に合わせて、供給機能を調整できるスキームを確立すること

ここまで見てきたように、今後 10 年でも街はかなり変化していくことが予測されます。様々な施策をとっていても、対応の限界にくるエリアは相当の数あると思います。未来を見据えたときに、機能を最小限にした省力的な運営は、利益を確保する点でも、長くインフラ機能を提供する点でも重要になってくると考えます。前述したように、労働力が今後大きく減少する中で、物流・店舗運営などにおいて、ムダを省くこと、無人化・自動化を進めることを徹底する必要があります。

無人化・自動化を検討するうえでは、テクノロジーの活用は必要不可欠です。小売店では、すでに無人化が進む接客業務・レジ業務だけでなく、商品の陳列・補充等も自動化が大きく進んでいくはずで、物流についても、特に過疎地域においては、ドローンや無人トラック等のテクノロジーにより、無人化・自動化の取り組みが進んでいます。

もはや DX は企業にとって当たり前に必要な取り組みとなっており、テクノロジーの進化に伴い、導入コストは低減してきています。例えば、カメラを利用した受発注や SKU 欠品チェックの自動化は、以前はコストがかかりすぎて割に合いませんでしたが、コスト低減により実際に自動化する店舗が出てきています。労働力が高価になっていくこと、そもそも働き手が減ってくることを考えると、今導入しない判断をしたとしても、10 年後、同じ判断をできる状況にないと考えます。

利益を確保する意味でも、できるだけ長く社会インフラとしての貢献をしていく意味でも、テクノロジー活用を積極的に推進することで、維持に必要な人力は極力減らし、ミニマムな店舗営業をより推進していくことが必要です。

2. 街の維持自体に貢献する、インフラ機能を維持させる仕組みを模索できるか

そもそも街を維持できなければ、インフラ機能を維持する意味が失われてしまいます。つまり、小売業だけでこの問題にアプローチするには限界があり、やはり行政や交通、物流など多方面と協力し合い、どのようにして小さな街を維持していくか、そこに必要な機能をどう維持するかといった議論が必須と考えます。

その中で特に地方エリアにおいては、地域事業者それぞれが、地域に必要な機能の提供を広く求められる環境にあると考えます。エリアとして、少数の事業者で生活インフラを提供することが求められる側面もありますし、他エリアと同じようなサービス提供のみでは、店舗を維持できるだけの売上が立たないと考えるからです。

例えば、地方部においては、コンビニのあり方も違ってきます。ある店舗では、加工食品や飲料・酒に限らず、生鮮食品や、トイレトペーパー等の生活用品も取り揃えており、生活必需品の多くをカバーしています。また店内調理機能を小さい町の店舗にも必ず構え、イートインも可能な

ことから、外食店が少ないエリアでも外食機能を補完していると同時に、地域コミュニティ形成の役割も担っています。このような店舗は、単なるコンビニとしてだけでなく地域に必要な機能を提供することで、店舗を維持できるだけの売上を立てている一方、地域住民にとっては、コンビニというインフラが維持されていることで生活を維持できていると言えます。

忘れてはいけないのは、全体の流れとして、人口減少、高齢化、都市への人口集中、地方部の過疎化があり、特にここで挙げているようなエリアはそもそも小さくなっていくことを前提に議論しなければならないということです。ビジネス性を担保しながらも、街と共生していくためには、将来的な街の縮小を念頭に、どうすれば収益の上がるモデルを創れるか、結果として街に貢献できるかの整理をする必要があります。そのための機能の拡充による収益ポイントの増加がキーになると考えます。

以上から、利益と両立をしながら事業における社会的意義をどのように果たしていくかという問いについては、「街・社会の変化に合わせて、供給機能を調整できるスキームを確立すること」「街の規模が維持できる限り社会インフラとして機能させていく、街の維持自体に貢献していくこと」で、事業継続性を確保しながらも、社会インフラとしての小売機能をできるだけ長く確保する方向性で検討していきたいと思います。

例えば、街に拠点を構え、物販の機能だけではなく、コミュニティ・ワークスペース、注文・配送拠点などの機能を備えたものを用意し、運営はミニマムに、小規模な収益性を担保します。ただ、これがまわりまわって、別のところ（グループ他会社など）に還ってくる、といったスキームを確立することができるのではないかと考えています。

エイチ・ツー・オー リテイリングは、大阪の千里中央公園で公園活性化事業を始めています。大きな公園に、カフェやミニコンビニ、社員が常駐するコミュニティスペースを設置し、近隣住民が何度も訪れる場所として生まれ変わりました。合併会社を設立し、ローソン・乃村工藝社・オペレーションファクトリー・アーバンリサーチ・スタイレム瀧定大阪といった参画企業や、地域住民・行政とも一緒に様々なイベントを開催して、多くの近隣住民が行き交うことで公園の活気を持続させようと活動を続けています。各社のノウハウや強みを活かし、地域のプレーヤーが主体的に参画する仕掛けをつくり、考え方に共感する人々が手を取り合って公園の活性化ひいては街の魅力づくりにも貢献し得る取り組みです。



おわりに

ここまで、3つの課題「経済圏の縮小による売上の減少」「生活者変化の継続的な捕捉」「社会的意義と収益性の両立」について、関西エリアの変化を捉えたうえで、検討の方向性を示してきました。いずれの課題も、どこまでいっても単純な話ではなく、多面的な捉え方が必要であり、「これ」という一つの正解を示すことはできないまでも、解決に向けての複数の方向性や、私たちなりの見解を提示できたのではないかと思います。

Eイチ・ツー・オー リテイリングは、これらの課題を踏まえつつ、関西エリアでのより一層の事業の深化や活動の拡大はもちろん、海外事業の推進をしながら、多方面で新たなサービスの展開を模索しています。

関西エリアの小売業が直面する人口減少や少子高齢化の課題に対して、従来の生活者層だけでなく、関西を訪れる観光客、特に外国人旅行者を新たな顧客層として捉え直すことも重要です。国内マーケットが縮小する一方で、訪日観光客の増加は、小売業にとって大きなマーケット拡大のチャンスを提供しています。

この新たな顧客層に向けて、データの活用と識別顧客化を進め、彼らの行動やニーズに応じたパーソナライズドなサービスを提供することが求められます。外国人顧客についても、そのLTV（顧客生涯価値）を最大化する戦略を展開することができるはずです。

デジタル技術を駆使して、リアルとオンラインを結びつけた顧客体験を創出することで、外国人旅行者のリピート来店や購買頻度を高め、地域と小売業双方に持続可能な成長をもたらすことを目指します。この視点を取り入れることで、関西の小売業は新たな成長機会を見出し、縮小する国内マーケットの課題に対応することができると思っています。

日々変わる社会の中で、何をチャンスと捉え、何を危機とするか、常に考えながら課題を乗り越え、豊かな未来を自分たちの手で創造していく、これこそが現代社会で私たちが求められていることと認識しています。そのための努力を惜しまず、10年後、20年後の世界に責任が持てるような取り組みをこれからも続けていきます。

最後までお読みいただきありがとうございました。

参考 表および図1～6について、下記データを参照し、プロジェクト独自に集計・予測

- ・ 総務省統計局_2019年全国家計構造調査 各種データ
- ・ 総務省統計局_令和2年国勢調査 各種データ
- ・ 総務省統計局_平成30年住宅・土地統計調査
- ・ 総務省統計局_家計調査年報（家計収支編）2022年（令和4年）
- ・ RESAS_将来人口推計
- ・ 国立社会保障・人口問題研究所_『日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）』（2019年推計）
- ・ 国税庁長官官房_民間給与実態統計調査（令和3年分）

関西の未来と 小売りの向き合い方

10年後の生活者の変化を見据えて

2025年1月

発行元

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

大阪府大阪市北区角田町8番7号

<https://www.h2o-retailing.co.jp/>

株式会社シグマクシス

東京都港区虎ノ門4-1-28
虎ノ門タワーズオフィス9F

<https://www.sigmaxyz.com/sx/>

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社は、関西を中心に百貨店や食品スーパー、商業施設、コンビニエンスストアなどさまざまな事業を展開しています。グループビジョン「『楽しい』『うれしい』『おいしい』の価値創造を通じ、お客様の心を豊かにする暮らしの元気パートナー」を掲げ、生活者とダイレクトかつ継続的に深くつながる「コミュニケーションリテラシー」を目指しています。

株式会社シグマクシスは、デジタル経済下で企業や組織が取り組むべき主要なトランスフォーメーションを支援するコンサルティングサービスを提供しています。事業構想提案、事業開発、デジタル先端技術、SaaS/クラウド、プロジェクトマネジメント、共創プロセスマネジメント等、多様な能力を擁したプロフェッショナルが、企業や組織の課題解決と新価値の創造を通じ、新たな産業の共創にも取り組んでいます。

本書に関する著作権等の知的財産権は筆者または第三者に帰属しています。

本書で言及したすべての分析および意見は、本書の執筆時点における一般的な仮定および事実に基づいており、将来予告なく変更することがあります。

本書においてなされたすべての分析および記述は情報提供のみを目的としており、特定の個人または法人の特定の目的を考慮したものではありません。将来の予想に関連する記述は、不確実性を含んでおり、実際の結果、業績および成果等は、将来の予想と大きく異なる可能性があります。本書に記載された情報および意見の正確性、完全性、公正性、正当性に関して、明示または黙示を問わず、いかなる表明や保証も行いません。また、筆者はいかなる当事者に対する注意義務または責任も負わないとともに、本書の情報の使用から生じるいかなる種類の損害についても、一切の責任を負いません。