

# 2019年ヒット商品番付

東			蒙 御 免	西		
	商品名	寸評			商品名	寸評
横綱	ラグビーW杯	9～11月に日本で初開催し、のべ170万人の観客を動員。日本代表の活躍に「にわかファン」が急増。ビールなど関連消費も沸いた。	殊勲賞 敢闘賞 技能賞 りんごちゃん 井上尚弥 東京モーターショー	横綱	キャッシュレス	消費増税に伴う政府の5%ポイント還元策が追い風となって、利用者や導入店が急増。ペイペイは登録者数が2000万人を超えた。
大関	令和	5月に平成から改元。祝賀ムードの中。新元号グッズやイベント、10連休での海外旅行など消費も沸騰。		大関	タビオカ	大手チェーンも取り扱いを始め、1月～10月の輸入量が18年通年の4.6倍に。「タビる」などの流行語も
関脇	天気の子	異常気象が続く世界が舞台の新海誠監督のアニメ映画。興行収入は、140億円で19年の国内首位を走る。		関脇	ドラクエウォーク	「ドラゴンクエスト」初のスマホ向け位置情報ゲーム。中高年が熱狂し、配信数は2カ月で1000万を超えた。
小結	ウーバーイーツ	料理の宅配代行サービス。配達エリアは10都市以上、9月時点の登録店舗数は前年同月比4倍の1万4000件		小結	こだわり酒場レモンサワー	サントリースピリッツが発売した居酒屋の味わいを楽しめるレモンサワー缶。計画の3.8倍の販売見込み。
前頭	ライオン「ルックプラスバスタブレンジング」	吹きかけて流すだけの浴室用洗剤。18年9月の販売から1年で2200万個を販売。主婦や高齢者らから支持		前頭	任天堂「ニンテンドースイッチライト」	人気ゲーム機「ニンテンドースイッチ」の携帯専用機。発売から2ヶ月間で62万8000代を売り上げた
同	渋谷スクランブルスクエア	11月に開業した渋谷駅直結の地上47階建ての大規模複合施設。開業後4日間で延べ33万人が来館した		同	バスチー	ローソンが3月に発売した濃厚な風味のチーズケーキ。累計3200万個を販売し、他のコンビニも追随した
同	ハンディファン	片手で持てる携帯型のミニ扇風機今夏は幅広い世代が手にし、ピックアップカメラでは200品目が店頭に並んだ		同	鬼滅の刃	人と鬼の壮絶な戦いが注目を集める人気漫画。アニメ化で幅広いファンを獲得、累計2500万部を突破
同	渋谷日向子	8月のゴルフ全英女子オープンで日本勢として42年ぶりに海外メジャー制覇。着用ウェアなどが人気に	同	八村塁	米プロバスケットボールNBAで日本人初のドラフト1巡目指名を受けた。五輪への出場も期待	
同	アナと雪の女王2	ディズニー映画「アナと雪の女王」の続編。11月の公開から10日間で338万人を動員、興行収入は43億円に	同	サンエックス「すみっぐらし」	日本人の「隅っこ好き」がテーマのキャラクター。市場規模は前年比1.5倍の300億円に拡大。映画も話題に	
同	お皿いらず冷食	皿いらずでそのまま食べられる包装の冷凍食品。マルハニチロの「ワイルディッシュ」は計画比2倍売れた	同	カニカマ	高たんぱく、低カロリーとして体を鍛えている人やシニアが注目。ソーダ味などの種類も増えた	
同	大創産業「UR GRAM」	100円ショップのダイソーで発売中のコスメ。高級感のある包装で、総販売数は半年で1000万超え	同	ロート製薬「デオコ」	女性向け加齢臭ケア用品。独特の甘い香りが受けて男性も購入するなど、目標の1.5倍の売れ行き	
同	Official髭男dism	男性4人組バンド「Pretender」はオリコンストリーミングチャートで28週連続1位。紅白に出場	同	ソニー「ワイヤレスイヤホンWF-1000XM3」	完全ワイヤレスで、電車内や街中でも静かに音楽を聞けるという高性能ノイズキャンセリング機能を搭載	
同	脱プラスチック	海洋汚染対策でプラスチックごみを減らす取り組み。ストローや買い物袋を紙製などに切り替える企業が続々	同	セルフ美容店	エステや脱毛、髪染めなどでセルフサービスを取り入れた美容店が増加。割安感が女性客の心をつかむ	
同	あなたの番です	日本テレビ系のドラマ。SNSで視聴者が事件を深堀りする「考察ツイート」が盛り上がり視聴率も19.4%	同	横浜流星	ドラマ「初めて恋をした日に読む話」でブレイク。映画やCMに相次ぎ出演。写真集も売れ行き好調	
同	吉野家「超特盛」	コメは並盛の1.4倍、肉は2.4倍の特大の牛丼。吉野家愛好家の心をつかみ、11月下旬までに380万食	同	原価酒場	酒類を原価で売る飲食店が増える。首都圏で20店展開する「日本酒原価酒造」は割安感でファンを獲得	
同	ゼンリー	自分の今いる場所の位置情報を仲間内で共有できるSNSアプリ。中高生の新たな連絡手段に	同	こども六法	小学生の生活に関わる法律をわかりやすくイラスト入りで解説した子供向け法律書。発行部数は28万部超	

流行語賞  
閻魔業  
東京五輪カウント  
ダウン  
日経MJが消費動向や世相を踏まえ、売れ行き、開発の着眼点、産業構造や生活者心理に与えた影響などを総合的に判断して作成した。「東・西」は大相撲の番付表にならない東方が西方より格上であることを示す。

同	マーナ「トーストスチーマー」	水に浸してトースターに入れると外はサクサク、中はふわふわな食パンが焼ける陶器。14万個超出荷	行 司 日 経 M J  (第49回)	同	ゼブラ「ペン」	筆記時の振動を抑えてストレスを軽減するボールペン。発売初年度の販売数は500万本を超える見通し
同	ゴールデンフィールド「睡眠用うどん」	頭ほぐし店「悟空のきもち」の運営企業が8月に発売したうどんの麺を模した布団。1万8000個を販売		同	オオカミちゃんには騙されない	AbemaTVオリジナルの恋愛リアリティーショー。女子高生らの共感を集め、視聴回数は4500万

## 平成から着々 サクラ咲く

# 令和定番の座へ ジャッカル

「令和」に変わり、新時代が幕を開けた2019年の日経MJヒット商品番付。消費者の嗜好が多様化するなか、脚光を浴びたのは「平成」から実績を積み上げた商品やサービスだった。もう奇跡とは言わせない。ラグビーで相手ボールを華麗に奪うがごとく、狙いは定番の座を「ジャッカル」することだ。

東の横綱は9月20日～11月2日に日本で初開催した「ラグビーワールドカップ(W杯)」。12都市で試合が行われ、組織委員会によると、観客動員数は延べ170万人超。販売可能チケットの99%が売れた。

強豪アイルランドを破るなど日本代表の活躍で“にわか”ファンが急増し、日本戦のテレビ視聴率は試合ごとに上昇。ビデオリサーチによると、関東地区の平均視聴率は初戦は18.3%だが、準々決勝の南アフリカ戦は41.6%。初出場した1987年大会以降、積み上げた努力が一気に花開いた。

多くの外国人も来日した。日本政府観光局によると、10月は出場国からの訪問客数が前年同月比24.3%増。プリンスホテルは全国の宿泊施設で9～10月のオセアニアからの宿泊客が前年同期比2倍だった。ビールの消費も好調で、公式スポンサーの「ハイネケン」の9月～10月の売上高は前年同期比2.8倍だった。

西の横綱「キャッシュレス」も官民挙げての還元策で定着しつつある。ヤフーなどが出資する「PayPay(ペイペイ)」などの還元合戦に加え、政府は10月の消費増税に合わせてキャッシュレス決済のポイント還元を導入。これが普及を後押しし、コンビニエンスストアなどの対応店舗は、ペイペイが11月17日時点で、メルペイは10月末時点でそれぞれ約170万カ所に広がった。

東の関脇「天気の子」は、社会現象を起こした2016年の「君の名は。」を手掛けた新海誠監督の最新作。12月1日までの興行収入は140億円と今年の国内ランキングで首位。前作の大ヒットが呼び水となった面もあるようだ。

ネット全盛の時代でも、街中でヒットを感じさせる商品・サービスも目立った。

その代表格が西の大関「タピオカ」。貿易統計によると、19年1～10月のタピオカと代用物の輸入量は1万3500トンと18年通年の4.6倍に増えた。ミルクティーだけでなく、丼や鍋などの変わり種も登場。「タピる」「タピ活」といった流行語も生まれた。

タピオカ同様に街で急速に見かけるようになったのが、前頭に入った携帯型のミニ扇風機「ハンディファン」。今夏は多くのメーカーが新機種を発売し、ビックカメラでは昨年の10倍の200品目が店頭並び、夏の定番アイテムに育った。

東の大関に入った「令和」も注目を集めた。天皇陛下の即位を祝う11月のパレード「祝賀御列の儀」は、NHK総合の特別番組の平均視聴率が関東地区で27%を超えた。沿道に11万9

千人が詰めかけた。「令和初」と銘打ったイベントやセールも相次いだ。

東の小結「ウーバーイーツ」も、配達員の姿を見かける機会が増えた。米ウーバーテクノロジーによる宅配代行サービスは16年9月に東京で始まったが、今年は一気に拡大。現在は10都市以上で展開し、9月末時点の登録飲食店は1万4千件と前年同月の4倍に。宅配は消費税の軽減税率が適用されるため、価格に敏感な消費者を捉えた。

熱狂が消費の「ワンチーム」を日本中にもたらした19年。20年はいよいよ東京五輪・パラリンピックを迎え、列島は再び高揚と熱気に包まれる。

## コンビニATMに遠心力 セブン銀利用 手数料上げ広がる 前年度割れへ地銀

便利さを武器とするコンビニATMの拡大路線が転機を迎えている。最大手、セブン銀行の利用件数は2019年度に初めて前年度水準を下回る見通しだ。収益環境の厳しい地方銀行を中心にコンビニ銀行に払う手数料負担を減らそうとコンビニATMの手数料を上げ、自前のATMに利用者を誘導する動きが広がっているためだ。長引く低金利やキャッシュレス決済の拡大が遠心力となり、身近な金融インフラに変化を迫る。

異変が起きているのはコンビニATMの代表格、セブン銀だ。19年4～9月のATM利用件数は4億1700万件と、前年同期に比べて0.4%減った。通期でも同0.8%減の8億2200万件を見込む。01年の創業以来、初めて前年度実績を下回る公算が大きい。

セブン銀と同じく、収益の9割超をATMの手数料が占めるローソン銀行もATMの利用が伸び悩む。18年9月に開業したばかりだが、19年4～9月のATM1台あたりの1日平均利用件数は48.4件と、前の年の49.8件から減少した。

セブン銀のATMは約2万5300台、ローソン銀は約1万3500台を抱える。イーネット、イオン銀行を加えたコンビニATM主要4社のうち、セブン銀とローソン銀のATMは全体の7割近くを占める。コンビニATMへの遠心力が強まっているのはなぜか。

背景には「コンビニ銀に払う手数料が無視できない規模になっている」(地銀関係者)ことがある。拠点網に限りがある地銀などにとって、いつでもどこでも使えるコンビニATMは顧客に利便性を提供する重要なインフラ。だが長引く超低金利で環境は一変した。

ある地銀ではセブン銀に払うATMの利用手数料が年数億円に上り、純利益の1割近い規模に膨らんだ。全国地方銀行協会によると18年度の地銀の純利益は15年度と比べ約3割減。「コンビニATMの利用手数料は年々増加」(別の地銀)し、収益を圧迫している。

自衛策として広がるのが手数料の見直しだ。福島県が地盤の東邦銀行は18年7月、従来108円だった平日昼間のコンビニATMの手数料を2倍に引き上げた。三重銀行も同年1月から、時間外の引き出し以外は無料だったコンビニATM手数料を有料とした。いずれも引き上げ対象をコンビニATMに絞った。

東邦銀では自行のATM手数料は終日無料だ。三重銀も時間外の自行のATM手数料を無料に改めた。新潟県の第四北越フィナンシャルグループも19年4月から傘下の北越銀行、第四銀行がコンビニATMの手数料を一部引き上げた。大手ではみずほ銀行が一定の顧客向けの手数料優遇策を見直し、20年3月からセブン銀とローソン銀を無料で使えるコンビニATMの対象から外す。

コンビニATMの手数料を引き上げた地銀の中堅幹部は「コンビニATMの月平均の利用件数が数%減った」と話す。たとえ自行のATM手数料を無料にしても「コンビニ銀に払う手数料が減る利点の方が大きい」(別の地銀)という。

コンビニATMの普及は日本で強い現金志向の象徴といえるが、キャッシュレス経済という新たな波も押し寄せる。セブン銀がATMで電子マネーなどに入金(チャージ)できるようにするなど、現金引き出しを中核とするビジネスモデルも進化が必要な局面に入った。利便性をどこまで追求し、その対価を誰が払うのかという問いが改めて突きつけられている。

## 店舗、サービスの拠点に

### ネット×リアル行く先は？ ビックカメラ社長 宮嶋宏幸氏

大量の商品をそろえて自宅まで配送するネット通販が普及し、小売業は実店舗の存在意義を問われている。米アマゾン・ドット・コムが既存事業者を駆逐する「アマゾン・エフェクト」の脅威にどう立ち向かうか。「ネット×リアル」の相乗効果を探るビックカメラの宮嶋宏幸社長に聞いた。

——価格をデジタル表示する「電子棚札」の全店導入に60億円を投じます

「消費者はいま、スマートフォンでEC(電子商取引)の商品価格を簡単に比較できる。対抗する売価の変更が毎日5千~6千点にも上り、5年前と比べて段違いに増えた。手作業で値札を交換する販売員の負担が大きく、本部の操作で価格変更できれば本来の接客業務に集中できる」

「画面に購入者の商品評価を表示し、スマホをかざせば口コミを見て注文できる機能も加えた。これまで同じ商品でもECと店舗の売価が違い、購入後に苦情を受ける場合もあった。価格に対する信頼性が揺らいでしまう。(ネットと実店舗をつなぐ)オムニチャネルの最先端企業を目指す」

——時価になると、特売など値段による訴求が難しくなりませんか

「価格は競合店や自社の在庫事情から、もともと小売店が独自に決めている。むしろ天候が悪いから一斉に値下げしたり、タイミングを見て店ごとにセールをしたりといった価格戦略が描ける。値札を張り替えてはとてできない」

「最近ではネットで事前に情報収集して来店する人が多く、特に高単価の家電は8割が実物を見て納得してから購入する。消費者によっては販売員より口コミを信頼し、店で最低限のやりとりをする買い方に変ってきている。店は情報提供し、ネットで注文を受けた商品を渡すなどサービス拠点としての役割がある」

——デジタル融合で効率化が進めば、店舗のあり方は変わります

「将来は店に立つ人を減らすことになる。電子棚札を全商品に入れた町田店(東京都町田市)は、これまでより少なくとも1割以上少ない従業員数で運営している」

「フルラインの大型店と、ネット注文して設置工事などアフターサービスも受けられる補完的な中・小型店を消費者が使い分ける形になる」

——自社配送網を整備する小売業が増えています

「自社や物流会社との協力で即日配送に取り組んでいる。現在は首都圏と大阪の限られたエリアだが、今後ますます強化する必要がある。物流センターだけでなく店舗から出荷する場合もあり、店から最短30分で届けるサービスもある」

# しまむら 販売不振 見切り売りも

## 主力業態、3カ月連続で減少

11月29日の東京株式市場でしまむら株が4日続落した。一時、前日比410円(4%)安の8730円まで下落し、2カ月ぶりの安値を付けた。終値は4%安の8780円。25日発表した11月の主力業態の既存店売上高が3カ月連続で前年実績割れとなるなど業績への不安が拡大。28日にゴールドマン・サックス証券が投資判断を引き下げたことも嫌気され、見切り売りが先行した。

販売不振が鮮明だ。「ファッションセンターしまむら」の11月の既存店売上高は前年同月比1.3%減り、3カ月連続のマイナス。11月は日中の気温が高く推移する日が多く、中綿ジャケットやタイツなど防寒衣料が振るわない。3~11月累計でも前年同期比5.6%減少。アパレル各社は消費増税後の需要の落ち込みが目立つ。

28日にはゴールドマン・サックス証券が投資判断を3段階で真ん中の「中立」から最下位の「売り」に、目標株価を7800円(従来は8700円)に見直した。同日付リポートで河野祥氏は「構造要因を鑑み再び減益局面入りを予想」と指摘。EC拡大に伴う競争激化などを踏まえ、2020年2月期以降の業績予想も下方修正している。

PB商品拡販や値引き抑制などで、会社側は今期純利益を前期比47%増の234億円と見込む。予想PER(株価収益率)は13倍台と同業のアダストリア(19倍台)などより低いものの、前提条件となる業績予想への不信感は市場で根強い。「株価底入れの兆しが見えない」(国内証券)との声が目立った。

## 増税後の消費 厳しい出足 百貨店など不振

### 台風も影響 小売販売額 10月 7.1%減

消費増税後の消費は厳しい出足となった。経済産業省が28日発表した10月の小売販売額は前年同月比7.1%減で、減少幅は前回の増税直後の2014年4月の4.3%減よりも大きかった。ポイント還元の対象になったコンビニエンスストアの販売額が増加するなど業態で明暗も分かれた。

10月の小売販売額は11兆900億円で3カ月ぶりに減少した。前月比では14.4%減だった。

落ち込みが大きかったのが、百貨店と家電大型専門店だ。百貨店は17.3%減、家電専門店は14.2%減となった。百貨店では9月に宝飾品や美術品などの高額商品や化粧品で駆け込みがあった。家電専門店でも増税前に冷蔵庫や洗濯機、エアコンなどを買う動きがあった。経産省は「9月に需要を先食いした反動減が出た」とした。ケーズHDは10月に冷蔵庫の販売額が前年同月比26%減った。ビックカメラも10月の全店売上高は2割減った。一方、コンビニエンスストアは前年同月比3.3%の増加。キャッシュレス決済時のポイント還元が効いた。

スーパーの販売額は3.7%減、ドラッグストアは0.1%増だった。取り扱う商品に軽減税率対象で税率が8%に据え置かれた食料品が多く、増税の影響は限られた。

10月は中旬の3連休に大型の台風19号が日本列島を直撃した。経産省によると「1日半程度休業した店舗が多く、全体の販売額を下押しした」という。日本百貨店協会は10月の売

上高に「3～4%程度の下押し圧力がある」としている。

前は増税から1カ月がたった14年5月に小売販売額は0.4%減となり、ほぼ回復した。今回はポイント還元などが一定の効果をみせ、「五輪特需」も期待できる。

いなげやの販売担当者は「買いための家庭在庫が減り、徐々に販売が戻ってきている」と話す。家電量販は「テレビやパソコンの売れ行きはよい」(ケースHDの平本忠社長)という。ビックカメラでは有機ELテレビが足元で2割増と回復している。年末商戦には「期待はするが、なかなか難しい」(百貨店協会)との声もある。消費者心理は前回の増税時より冷え込んでおり、雇用の改善にも一服感が出てきた。消費の先行きは読みにくい。

## “プラス”の効果活かせるか

### ワークマン 上半期、驚異の5割増益

ワークマンが新業態「ワークマンプラス」を開業して1年がたった。これまでのワーカーのための作業着を一般ユーザーにも広げる新たな発想は、ユニフォームの流通だけでなくメーカーへも良い意味での刺激を与えた。ユニフォームへの関心が高まる中で、流通各社は次世代を見据えながら新たな手を打ち始める。

#### PBかメーカー仕入れか

ワークマンは、2005年の国内千店舗体制に向けて出店を加速する。20年3月期の下半期中に「ワークマンプラス」を新規または既存店改装で新たに100店舗出店する。さらに利益率の高いPB商品の開発を強化し、売上高構成比を現状の44%から51.7%に引き上げる。

PB商品は主力3ブランドがあるが、プロ仕様でありながら一般ユーザーでも日常使いできる共通商品を増やすことで客層を広げる。新商品は初年度5万～10万のテスト販売を実施し、改良後需要予想に基づいて本格生産。季節商品が増えていることについては「季節中に追加生産で対応できるかなどを検討している。

一方で、たまゆら(大阪府枚方市)は今年9月にイオンモール鶴見緑地(大阪市鶴見区)に新業態店舗「たまゆらアスレ」をオープンした。メーカーからの仕入れ商品が中心で“ワークウェアのセレクトショップ”という新たな切り口で市場に仕掛ける。新業態で売れた商品を既存店にも展開する他、「情報をフィードバックし、メーカーと新たな商品開発にも活かす」(岡本哲社長)。

ただ、一般カジュアルとは「モノ作りのサイクルが違う」などの課題もある。しかし、岡本社長は「働く人のためにモノ作りしてきたメーカーの心意気をカジュアルの世界でどう発展させるか。メーカーと一緒に挑んでいきたい」と話す。売上規模は違うが、一般ユーザーを取り込んでいこうとする2社。ワーカーをターゲットとしてきたワークウェアが一般ユーザーに対して今後どう広がっていくか、業界からの関心が高まる。

#### 一般客を取り込む動き加速

ワークマンやたまゆらだけでなく、流通で一般ユーザーを取り込もうとする動きが加速する。アタックベース(広島県福山市)は10月に作業服ショップ「アタック徳島店」(徳島県石井町)の移転に伴い、店舗のロゴや内装をこれまでと大幅に変更し新業態としてオープンした。女性や若い客層を取り込む明るいイメージで普段着として着用できるようなカジュアルのワークウェアを充

実させた。北海道・東北エリアで作業服と作業用品の専門店チェーンを展開するハミューレ（札幌市）は、来国産ジーンズの老舗メーカー、ベティスミス（岡山県倉敷市）をとライセンス契約し、今春から婦人用ワークウェアの販売を開始。強みとする女性ワーカーだけでなく一般ユーザーも取り込む。

ワークマンが「ワークプラス」の1号店を東京・立川市内に開業したのは2018年9月。「機能性の高い低価格ウェア」は瞬く間に一般客の心をつかみ、東北や四国、九州にも「プラス」を相次いで出店した。9月末現在、全国848店舗のうち、69店舗がワークマンプラスで、20年3月末には167店舗に増やす計画を立てる。

ワークマンプラス効果で、女性客が増え「ワークマン女子」という言葉まで生まれた。土屋哲雄専務は「ワークマンプラスの開業前は来店客の9割が男性だったが、この1年で女性客が飛躍的に増えた。4割が女性の店舗もある」と話す。

業績も絶好調で、11月5日に発表した2020年3月期の中間決算は、売上高に当たる営業総収入が前年同期比45.2%像の418億円、本業の儲けを示す営業利益は同55.1%像の86億円の伸びた。チェーン全店の売上高は前年同期比32.2%増の553億円と、9期連続最高益更新に向けて順調に業績を伸ばしている。

売上を牽引しているのがPB製品で、上半期の売上高は同68%増の242億円。チェーン全店の売上に占めるPB比率は44%にまで伸びた。PB商品以外でも電動ファン(EF)付きウェアの上半期の売上は同126.3%増と大きな伸びを記録した。

## アンバサダーと商品開発

下半期には、20代を中心にした若い世代の開拓を進める。9月には公式のInstagramとTwitterを開設し、人気商品やコーディネートを発信している。

商品開発でもユニークな取り組みに挑戦する。以前からワークマン製品のファンだった「アンバサダー」を起用したマーケティング戦略でコラボ商品を増やし、客層拡大を狙う。例えば、キャンプ好きの女性ブロガーとは、焚き火のときに燃えにくいコットンパーカを開発した。

バイク愛好家から支持される防寒着「イージス」シリーズは、北海道在住のバイクが趣味の男性からアドバイスを受け、ジャケットの前立てなどを改良した。「ワークウェア開発とは異なる角度から商品を見てもらい、デザインや機能性を高める」（土屋専務）。20年秋には、アンバサダーとコラボした商品のファッションショー開催も予定する。

こうしたアンバサダーの声を店頭で活かす取り組みを始めた。10月下旬、千葉県松戸市に開店した「ワークマンプラス、テラスモール松戸」では、店内に置かれたポップのQRコードを読み取れば、アンバサダーのSNSに飛ぶ仕掛けを作った

一般客の取り込みを狙う一方、ワークウェア開発も進める。法人向けのウェア「ジーネクスト」シリーズは、高機能タイプなど種類を増やし、20年3月期の上半期の売上は前期比38.8%増加の24億円とリピーターを増やす。

業績は順調だが、課題もある。PB商品の拡大とともに、季節性の高い商品の割合が増え、販売予測が難しくなっている。20年夏には生産のリードタイムを短縮し、売れ筋の商品をシーズン内に追加生産できるようなシステムを整える。

流行の移り変わりが激しいアパレルの世界で飽きられないポイントについて、同社の経営幹部は「作業服店という原点を忘れず、機能性が高く低価格の商品を作り続けること」と口を揃える。今後も、消費者にワークウェアの機能性の高さを訴える。

# 年末商戦 ネット攻勢拡大

## ポイント還元が軸、実店舗は上乗せで対抗

冬の賞与の支給が順次始まり、ボーナス商戦が本格的に火蓋を切った。10月の消費増税後は耐久消費財中心に落ち込みが目立ったが、ネット通販の販売は堅調だ。ネット通販大手は早々に大型セールを打ち出し、実店舗を構える流通大手はポイント付与率アップなどで挽回に動く。ポイント還元を軸にした競争が広がるなど、年末商戦の様相も変わり始めた。

増税前の駆け込みの反動で10月の落ち込みが目立ったのが家電だ。経済産業省の10月の商業動態統計(速報)によると、小売販売額は前年同月比7.1%減だった。コンビニエンスストアなど一部を除き、消費全体の足取りは重い。

だがネット通販をみると状況は異なる。総務省の家計消費状況調査によると、10月のネットショッピングの支出額は全体は前年同月比で横ばいだったが、家電は7.5%増、音楽・映像ソフト等は21.3%増だった。

10月以降は増税後のキャッシュレス決済に伴うポイント還元で消費者の関心が高まり、需要を下支えしている面がある。キャッシュレス決済が前提で、2~5%のポイント還元が受けられるネット通販には有利だ。家電などではネットシフトが進んできたことがうかがえる。

この勢いを年末商戦にも持ち込もうとネット通販企業は攻勢を強める。アマゾンジャパン(東京・目黒)は6日から9日午後11時59分まで、数十万種類の商品を対象にしたセール「サイバーマンデー」を実施する。開催時間は87時間と昨年より7時間長く設定した。

年末商戦でもポイント還元の付与が焦点になる。ヤフーの通販サイト「ヤフーショッピング」は1日から26日午前11時59分までの長期にわたりセールを実施。スマートフォン決済「ペイペイ」の特定日のポイント付与率を通常より5~10%高めた。

流通大手は消費が縮み、ネット通販の存在感が高まるなかで対抗に動く。ヨドバシカメラは31日まで自社クレジットカードでの決済でたまるポイントを上乗せしている。ポイント会員には購入額の10%を基本的に付与し、クレカ利用で1%としている上乗せ分を期間限定で5%にする。

自社サイトでの前倒しセールも広がる。ビックカメラは11月30日から12月9日まで約100商品を値引きするセールを実施。ノジマとヤマダ電機も自社サイト限定のセールをしている。

足元では店頭販売に持ち直しの兆しが見える。「ヨドバシカメラマルチメディアAkiba」(東京・千代田)は12月に入り、平日でも夕方以降は仕事帰りの会社員らで混む。有機ELテレビなど高価格帯を中心に好調という。原雄一副店長は「足元は反動減からほぼ回復した。20万~30万円するスポーツ観戦用のテレビを購入に来た方が何人もいた」と、巻き返しに期待する。

一方、百貨店大手5社の11月の売上高(速報値)は前年同月比の減少幅は4~8%台と回復は遅れ気味だ。ネット通販の大型セールに消費者の需要が先食いされると、今後の回復や初売りセールに影響が出かねない。

三菱UFJモルガン・スタンレー証券の宮崎浩シニアエコノミストは「増税直後よりも高額品の購買は高まる可能性があるが、14年の増税時よりも消費者マインドは落ち込み、ボーナス商戦は昨年より落ち込む可能性がある」と話す。限られたパイを巡り、実店舗とネット勢が入り乱れた競



争が激しくなる可能性がある。

## 日本のEC 5年で1.6倍 18年、規模18兆円

経済産業省によると、2018年の消費者向け電子商取引(EC)市場規模は約18兆円で、13年に比べて約1.6倍になった。EC化率は6.22%と伸びたが、10%超の米国に比べまだ低い。個別企業で見ると、ビックカメラでは19年8月期にEC売上高が1千億円を超え全体に占める比率は12%になるなど、拡大の余地は大きい。

商戦の時期が分散する傾向も強まる。米国で恒例の11月末のセール「ブラックフライデー(黒字の金曜日)」が日本でも根付き始めている。第一生命経済研究所の永浜利広首席エコノミストは、ブラックフライデーの市場規模(18年)が2500億円程度と試算したうえで、「需要の先食いの面もある。セールの開催が増え需要が分散している」と指摘する。

ネット通販ではクーポンやポイント付与、期間限定など日ごろから割引を実施し消費者もセール慣れしてきた。夏のセールでは、6月下旬から8月上旬に一斉実施してきた商業施設やアパレルが時期をずらす動きも出る。

流通各社の多くはなお夏冬などの商戦に力を入れているが、実店舗がセール時期を統一する意義は薄れつつある。消費を喚起する効果には不透明な部分もある。

## DCM、傘下5社を統合 社長にホームマック創業者

DCMホールディングスは10日、ホームセンター事業を運営する傘下の5社を2021年3月をめどに統合すると発表した。06年の会社設立以降に5社の物流などを共通化してきたが、統合でデジタル対応など新たな成長戦略を迅速に進める。あわせて20年3月1日に久田宗弘社長が会長に就任し、後任にDCMホームマック(札幌市)創業者出身の石黒靖規副社長が昇格すると発表した。

DCMの100%子会社であるDCMホームマック、DCMカーマ(愛知県刈谷市)、DCMダイキ(松山市)、DCMサンワ(青森市)、DCMくろがねや(甲府市)の5社を21年3月をめどに統合する。

統合後の屋号について石黒副社長は10日に開いた記者会見で、「消費者が現在の名称に慣れ親しんでいる。当面はこのままで進める」と話した。久田社長は「高齢化社会に対応し、社会インフラとしての店舗づくりを強化する」と話した。

DCMは06年にカーマ、ダイキ、ホームマックが統合して設立。15年にサンワドー、16年にくろがねやを完全子会社化した。国内に約670店舗を展開し、19年2月期の売上高は4457億円でホームセンター最大手。

# 大塚家具、見えぬ浮上策

## ヤマダ傘下に 資金不安は解消

大塚家具が家電量販店最大手のヤマダ電機の傘下に入ることで、くすぶっていた資金不安に一定のメドがつく。商品の共同開発やヤマダのインターネット通販での商品販売などを通じて底上げを狙う。ただ、大塚家具は3期連続で最終赤字を計上し、顧客離れも解消できていない。自力再建を断念してヤマダ傘下で再生を目指す、浮上策はなお見えないままだ。

「家電と家具の枠を超え、消費者が選びやすいワンストップの売り場を目指したい」。12日、両社が東京都内で開いた記者会見で、大塚家具の大塚久美子社長は傘下入りを決めた理由を語った。傘下入り後もジャスダック上場を維持し、貸会議室大手ティーケーピー(TKP)との提携を続ける。

大塚家具とヤマダは2月に業務提携し、リフォームや家具など住宅関連商材を増やしたヤマダの新業態で、大塚家具が商品供給や販売員の派遣で協力してきた。大塚家具は今後、ヤマダのネット通販や6千万人規模のポイント会員制度を利用して収益力を底上げするなど関係を一段と深める。

1969年に大塚社長の父・大塚勝久氏が創業し、高級家具をそろえた会員制モデルを確立した大塚家具だが、近年は業績が大きく悪化。ニトリホールディングスやイケア(スウェーデン)など、自社で低価格の商品を開発する家具小売りが台頭したため、07年12月期に727億円あった売上高は18年12月期に373億円に沈み、3期連続で最終赤字を計上した。

この間、経営方針を巡る「お家騒動」も客離れに拍車をかけた。高級路線を維持したい勝久氏と、会員制を撤廃して来店しやすい店作りを志向する久美子氏が対立。株主総会の委任状争奪戦(プロキシファイト)で勝利した久美子氏は会員制の撤廃や不採算店の閉鎖などの改革を進めたが、業績の悪化が続いた。

15年末に109億円あった現預金は9月末に21億円まで減少した。銀行からの借り入れによる調達が困難になったことから資本増強に動き、電子商取引(EC)運営・支援のハイラインズ(東京・渋谷)への第三者割当増資を発表したが、増資が一部中止され、資金繰りが喫緊の課題だった。

子会社化の報道を受けて、再建が進むとの思惑から大塚家具の12日の株価はストップ高水準である前日比30.9%高で取引を終えた。大塚社長は「黒字化まであと一歩」と話すが、協業について「トータルの提案をどれだけできるかが今後の課題だ」などと述べるにとどめた。

## 伸び悩むヤマダ 協業に期待 大塚への投資「3年で回収」

「女性が増え、1人当たりの単価も増えた。(久美子社長の)方向性は間違っておらず、非常に親和性が高い」。12日の記者会見で、ヤマダ電機の山田昇会長は久美子氏を持ち上げつつ、両社の協業に期待を示した。

ヤマダ電機は2011年、住宅メーカーのエス・バイ・エルを買収し、家電量販に代わる柱として住宅関連事業に注力。家具など生活関連の商材を広くそろえる新業態「家電住まいる館」の一部で、大塚家具の商品やノウハウを採り入れ、収益の拡大を模索してきた。

ヤマダは9月末時点で直営全990店の1割に当たる102店舗を新業態へ切り替えたが、大塚家具の協力を求める店舗はまだ7店舗で、今後さらに拡大する考え。山田会長は「3年で

(大塚家具への)投資額は回収できるだろう」と話す。

ただ、ヤマダの連結売上高の8割を占める家電販売に対して、住宅関連事業は約1割程度。住宅関連は競争も激しく子会社化の成否は未知数だ。

## ヤマダ、高級路線に再挑戦

### 大塚家具買収、経営の転機

#### 脱・安売りにブランド活用

家電量販店最大手のヤマダ電機が、経営再建中の大塚家具の子会社化を決めた。主力事業の家電販売は市場の停滞が続く。次の事業の柱に育てたい住宅関連事業は高級住宅を手掛ける企業を8年前に買収して本格参入したものの、狙い通りの成果をあげきれていない。底上げに向けて大塚家具のブランド力や販売ノウハウを生かしたい考えたが、安売りイメージが根強いヤマダの高級路線への再挑戦は成功するか。

「まさか出資を了承してくれるとは」。大塚の関係者は驚くと同時に、胸をなで下ろした。ヤマダとは過去の経緯があるからだ。

大塚の業績が低迷し資金繰りが危ぶまれた18年夏から秋にかけて、大塚久美子社長はヤマダの山田昇会長と会談を重ねていた。一時は資本業務提携プランまで浮上した。

ただ、複数スポンサーとの交渉を模索していた大塚の他の取締役を大塚社長がまとめることができなかったという。経営陣がまとまらなかったことに山田会長は嫌気がさし、その時は出資が実現しなかった。

今回、ヤマダが出資に応じたのは2月の業務提携がきっかけだ。もともと大塚の家具販売のノウハウが欲しかったヤマダは中国系企業が大塚の支援を決めた際、業務提携だけは交わした。その後、一部店舗で大塚が調達した家具の販売に乗り出していた。

#### 粗利益率に魅力

「粗利益率が高い。売り上げが少し伸びれば、すぐ黒字になる」。買収を発表した12日の記者会見で、山田会長は大塚の魅力をこう語った。ヤマダの家電販売事業の粗利益率は24%(2019年4~9月期)に対し大塚は51%(同年1~9月期)。業務提携を機に、黒字化の手応えを感じたのが買収決断の背景だ。

「8年前と同じ。家電の安売りのヤマダで高級家具を生かせるのか」。ある業界関係者は今回の子会社化を11年の高級注文住宅を手掛けるエス・バイ・エルの子会社化に重ね合わせて不安げに見る。ヤマダの店舗の駐車場に住宅展示場を設置してコストを抑え、来場者に家電を提案する取り組みに乗り出した。

山田会長は買収時に「家電量販店としての究極のサービスは住宅を丸々提供することだと常々考えていた」と話し、太陽光パネルなどを家に設置した省エネルギー住宅の販売拡大を目指した。省エネ住宅の売上高を3年後の14年3月期に10倍の年間3千億円に引き上げる目標も掲げた。

## 量販店流通じず

ただ、狙い通りの成果は上がっていない。注文住宅を最近購入した30代の男性は「数年で買い替える家電と一生の買い物の家は違う。ヤマダに家を見に行こうと思わなかった」と話す。ヤマダは家電の大量仕入れと値引きで量販店モデルを構築したが、住宅では逆に「安売り」の印象が足かせになった面がある。

傘下の住宅4社を統合して「ヤマダホームズ」として18年に再出発したが、19年2月期の売上高は582億円。同期に2333戸を販売したが、住宅大手の積水ハウス(約1万2千戸)などに比べて見劣りする。

ヤマダの売り上げの9割を稼ぎ出す主力事業の家電量販店の市場規模は、調査会社のGfKジャパンによると18年に14年比7%減の7兆500億円にまで落ち込んだ。少子高齢化に加え、スマホの普及でテレビやAV機器などを購入する必然性も薄れた。あらゆるモノがネットにつながる「IoT」家電をあらかじめ備え付けた住宅が一般的になれば、家電単品販売だと先行き不安も増す。

ヨドバシカメラなどヤマダの競合は、雑貨や消耗品のプライベートブランド商品の拡充や新業態開発など「来店頻度を高める多角化で業績を伸ばしている」(楽天証券経済研究所の窪田真之所長)。山田会長もかねて「生活がどう変わるかを考えていく必要がある」と、新たなビジネスモデル構築を急いできた。

その1つが高級家具販売だ。富裕層へ客層を広げられれば、家電の販売価格引き上げや、住宅販売のてこ入れが期待できる。大塚と協業した店舗では女性客が増え、購入単価も上がったという。高級分野への再挑戦は、確かな成果が求められる。

## コストコ、ネット通販開始 日用品から高額商品まで

米会員制卸売大手コストコ・ホールセール(日本法人、コストコホールセールジャパン(川崎市))は10日、ネット通販サイトを開設した。日用品や食品、家電製品といった店舗で扱う商品をそろえるほか、プライベートブランド(PB)品やネット限定の商品も扱う。米国などではネット通販を展開しており、店舗運営とともに新たな事業の柱に据える。

同社の通販サイト「コストコオンラインショッピングサイト」では日用品などのほか、玩具や衣料品、アウトドア用品などを取り扱っている。1350万円の宝飾品や299万円のベッド、ピザ窯やグランドピアノといった高額品も販売している。

年会費は実店舗と同額に設定し、法人会員で3850円、個人会員で4400円を支払うと利用できる。商品は小型なら3~5日、大型では1~2週間程度で自宅に配送されるという。

コストコは米国発祥の会員制量販店。倉庫型の巨大な店舗で様々な商品を低価格で販売する手法が特徴だ。2019年には中国・上海に1号店を開いたほか、欧米など12カ国・地域で展開している。日本には1999年に進出し、現在は全国に26店を運営している。

ネット通販は米国や英国に加え、アジアでも韓国や台湾などで既に展開している。新たに日本でも始めることで、店舗から離れた地域に住む人などを取り込み、さらなる事業拡大を狙っているもようだ。

# 価格が映す日本の停滞

## ディズニーやダイソー世界最安

モノやサービスなど日本の価格の安さが鮮明になってきた。世界6都市で展開するディズニーランドの入場券は日本が最安値で米カリフォルニア州の約半額。100円均一ショップ「ダイソー」のバンコクでの店頭価格は円換算で200円を超す。割安感は訪日客を増やしたが、根底には世界と比べて伸び悩む賃金が物価の低迷を招く負の循環がある。安いニッポンは少しずつ貧しくなっている日本の現実も映す。

### 伸びぬ賃金 負の循環

「日本製の家電や化粧品は安くお買い得」。中国から銀座を訪れた李さんは話す。18年の訪日外国人の旅行消費額は4兆5189億円で、13年比で3倍に増えた。

#### ■カリフォルニアの半額

海外から見た日本のモノやサービスの割安さが際立っている。

日本経済新聞は世界のディズニーランドの大人1日券(当日券、1パークのみ、10月31日時点)の円換算価格を調べた。東京は7500円でカリフォルニア(1万3934円)の半額ほど。パリ(1万1365円)や上海(8824円)と比べても安さは群を抜く。

ディズニーランドは各拠点で運営主体が異なる。東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランドは「定期的に入場客から価格感度を調査している」という。日本の実情に沿い「パークの価値に合わせた価格にしている」との説明だ。

同じ現象はディズニーランド以外でも顕著だ。

#### ■100円ショップ、タイなら214円

海外26カ国・地域でダイソーを展開する大創産業(広島県東広島市)。日本では「100円ショップ」として知られるが、同じ商品が米国では約162円、ブラジルでは215円、タイでは214円だ。中国で生産した商品も多いが、その中国でも153円する。

ホテルも安い。12月13日から1泊大人2人でロンドンの五つ星ホテルを予約しようとする、キングベッド1つの50平方メートルの部屋で約17万円だった。東京だと同じ条件でも、約7万円超で泊まることができる。

#### ■「アマゾンプライム」も米の半値以下

生活に身近になったサービスのサブスクリプション(定額課金)でも同様の傾向が見られる。米ネット通販最大手のアマゾン・ドット・コムは、動画や音楽配信、配送料などが無料になる有料「プライム会員」の年会費を米国で約1万2900円で提供。日本は今年4月に3900円から4900円に値上げしたが、それでも大幅に安い。

#### ■円安だけでは説明付かず

こうした価格差は日本の為替レートが低く評価されすぎていることが理由の一つにあるとされてきた。

例えばハンバーガー価格の違いから為替水準を探る英エコノミスト誌の「ビッグマック指数」。7

月時点の計算によると、日本で390円のビッグマックは米国では5.74ドル。同じモノの価格は世界中どこでも同じと仮定すると、ここからはじき出す為替レートは1ドル=67.94円となる。

ただ、実際のレートは1ドル=110円前後で30%強円安だ。その分円を持つ人にとってはドルで売られるビッグマックが高く感じられる。

ディズニーランドやダイソーの価格も同様に指数化して実際のレートと比べると対米ドルやタイバーツで46~50%強の円安となり割高感が増す。

### ■賃金停滞が物価も引き下げ

だが第一生命経済研究所の永浜利広首席エコノミストは「今の価格差は為替では説明がつかない状況にある」と話す。足元では企業の賃上げが鈍り、働く人の消費意欲が高まらない。その結果、物価低迷が続き景気も盛り上がらない「負の循環」(同)が日本の購買力を落ち込ませているからだ。

経済協力開発機構(OECD)などによると、1997年の実質賃金を100とすると、2018年の日本は90.1と減少が続く。海外は米国が116、英国は127.2など増加傾向にある。

### ■世界の成長に追いつけず

大企業は賃金増には慎重だ。トヨタ自動車は19年の春季労使交渉で一律賃上げの見直しを決めた。製造業は米中貿易戦争などで業績が悪化傾向にあり、20年交渉も「一律賃上げは難しい」(電機大手)との声が漏れる。

一方、タイでは上昇する賃金や店舗賃料分がダイソー製品の価格に転嫁されている。それでも購買力も高まっている同国中間層の負担感は少ない。安いニッポンには、世界の成長についていけない日本の停滞もにじむ。

## セブン残業代未払い

### 70年代からか 12年以降4.9億円

セブン—イレブン・ジャパンは10日、加盟店で働くアルバイトやパート従業員の残業手当の一部が支払われていなかったと発表した。遡って調べたところ、1970年代から払っていなかった可能性がある。永松文彦社長は同日の記者会見で「非常に大きな問題。深く反省したい」と述べた。スマートフォン決済「セブンペイ」のサービス終了や本部社員によるおでんの無断発注など問題が相次ぐなか、加盟店の不信感は高まっている。

セブンではフランチャイズチェーン(FC)加盟店が従業員を雇用し、人件費を負担するが、給与の計算や支払いは本部が代行する。不足額は記録がある2012年3月以降だけで従業員約3万人分、計約4億9千万円。1人当たりの平均は約1万6千円で、最高で約280万円のケースもある。同社は従業員からの問い合わせ窓口を設けた。

問題が発覚したきっかけは今年9月の労働基準監督署の指摘だ。時間給で働くバイトやパート従業員が休まずに出勤した場合などに払う「精勤手当」や、職務の責任に対して払う「職責手当」から算出する残業手当について、労働基準法で定められた計算式をセブン本部が誤っていたことが分かった。支給額は本来より少なくなっていた。

この計算式を導入した背景は01年6月に労基署から受けた職責手当や精勤手当に基づく

残業手当が支払われていないとの指摘だったが、当時はこの事実を公表せず、現在もそれ以前の未払い分を支給していない。このほかにも加盟店の社員など固定給で働く従業員の残業手当の一部も当時まで支給されていなかった。

未払いが始まった時期は分かっておらず、セブンが創業した70年代からだった可能性もある。永松社長は会見で「(01年時点で)公表されるべきだった」と述べたが、公表されなかった経緯は分からないという。セブンは記録のない12年2月以前も含めて、対象者に不足分を支払う方針だ。

セブンは10日、永松社長が月額役員報酬の10%を3カ月分自主返上すると発表した。加盟店では人手不足が深刻な中、手当の支給に不備があれば従業員の信頼を損ないかねない。永松社長は「信頼回復に向け、オーナーとのコミュニケーションを密にする」と述べた。

セブンでは7月にスタートしたセブンペイが不正利用の被害に遭い、9月でサービスを終了し、加盟店は告知などに追われた。11月にはおでんの具材などを本部社員が加盟店に無断で発注していた問題も表面化。加盟店や従業員、消費者に影響を及ぼす事例が相次ぐ。

関東地方のある加盟店オーナーは「本部の言葉を素直に評価していいのか分からない。もう本部には頼れないと思ってしまう」と話す。信頼回復は容易ではない。

## KDDI、ローソンと提携

### スマホ決済、au・ポンタ連動 通信・小売り連携拡大

KDDIはローソンとスマートフォン決済分野で提携する。KDDIが120億円超を投じてローソンに2%程度を出資し、ローソンの親会社である三菱商事とも連携して共通ポイント「ポンタ」運営会社の株式約20%も買い取る。KDDIのスマホ決済・電子マネーで「ポンタ」を使えるようにする。スマホ決済を巡り、通信・ネット業界と小売業界などとの連携が広がりそうだ。

KDDIはスマホ決済「auペイ」とローソンなどが運営会社に出資する共通ポイント「ポンタ」との連携を図る

KDDIはスマホ決済「auペイ」とローソンなどが運営会社に出資する共通ポイント「ポンタ」との連携を図る

KDDIとローソンは16日に業務提携で基本合意し、同日午後を発表する。提携に伴ってKDDIは市場からの買い付けでローソン株を取得する計画だ。ローソンの時価総額は6100億円強で、取得額は120億円規模になる見通し。三菱商事はローソンへの出資比率50%超を維持する。

KDDIは2020年春をめどにポンタを運営するロイヤリティマーケティング(東京・渋谷)の株式約20%を三菱商事から買い取る。同社には現在、三菱商事が42%、ローソンが20%出資している。三菱商事の出資は約20%になる見通し。KDDIのスマホ決済「auペイ」や電子マネーのポイントを「ポンタ」と共通化し、auペイの利用者の利便性を高める狙いだ。

KDDIの携帯電話サービス「au」の顧客は約4千万人で、19年4月から始めたスマホ決済「auペイ」の利用者は700万人。一方で、ポンタの会員数は国内で約9千万人いる。auペイを利用するとポンタのポイントが付与され、消費者にとってはポイントを活用する場所や機会が増えるメリットがある。

KDDIとローソンはデータ分析の連携を深める。消費者はコンビニに来店したときに好みに合ったクーポンをスマホを通じて受け取るなどができるようになる。

スマホ決済を巡ってはソフトバンクやヤフーが出資するPayPay(ペイペイ、東京・千代田)が2千万人の利用者を抱え、LINEの「LINEペイ」の登録者は3690万人だ。NTTドコモの「d払い」は約2千万人の顧客を持つ。11月にはソフトバンクの子会社で、ヤフーを傘下に持つZホールディングスとLINEが経営統合で合意した。顧客基盤の拡大のための合従連衡が加速している。

KDDIとローソン、三菱商事は1億人規模の顧客に対して、決済サービスやポイント還元のほか、実店舗でのキャンペーンなどで取り込みを図る狙いだ。

ローソンに対しては、NTTドコモも06年に自社の電子マネーの活用拡大を見込んで2%強を出資した。コンビニ大手は複数のスマホ決済に対応しているが、通信会社と決済アプリを通じた新たなサービスの開発で連携するのは、今回のケースが初めてになる。

国内の通信業界では携帯電話の総契約数が1億7千万件と日本の人口を超え、市場はすでに頭打ちだ。スマホにひも付く決済サービスなどを展開し、顧客1人当たりから得るサービス単価を引き上げられるかが喫緊の課題となっている。

ローソンの店舗数は約1万5千で国内3位。首位のセブンイレブン・ジャパン(約2万1千店)と2位ファミリーマート(約1万6500店)に次ぐ。コンビニ業界でも出店増による成長が止まりつつあり、デジタル技術による顧客への細かな対応が不可欠になっている。KDDIとローソンは提携効果を引き出し、競合に対抗する考え。

## DCM、市場飽和に危機感

### 子会社統合でデジタル強化

ホームセンター最大手のDCMホールディングス(HD)は、ホームセンター事業を運営する子会社5社を2021年3月をめぐりに統合すると発表した。デジタル対応など成長に向けた経営判断のスピードを高めるため、組織体制を整える。ホームセンター市場は飽和状態が続く一方、ドラッグストアなどの異業種との競争は激化している。子会社統合はDCMの危機感の表れでもある。

DCMの100%子会社であるDCMカーマ、DCM大樹、DCMホームマック、DCM三和、DCMくろがねやの5社を統合する。合併後の社名や役員体制は今後検討するという。一方で、統合後の億号については「消費者が現在の名称に慣れ親しんでいる。当面はこのままで勤める」(石黒靖規副社長)と話した

また、DCMホールディングスは、20年3月1日付で久田宗弘社長が会長に就任し、後任にホームマック出身の石黒靖規副社長が昇格する。

DCMは06年にカーマ、大樹、ホームマックが経営統合して発足した。15年にサンワドー。16年にくろがねやを完全子会社化した。06年の発足以降、社内制度の統一などを進めるほか、物流施設の共有化や社内のデジタルシステムなど、インフラ面の統一も進めてきた。久田社長は「時間をかけて利益率の改善を図りながら、各社の業務統合を行ってきた」と話す

子会社5社の統合はDCMグループ一体化の総仕上げと位置付けられる。5社統合を機に効率化をさらに進め、デジタル分野の開発を加速させる。具体的な施策は今後詰めるが、店舗の



省人化やあらゆるものがネットにつながるIoTなどのデジタル分野へ拡大を広げるとみられる。21年には人事体制も一本化する。石黒副社長は「戦略的にITの分野などスピード感を持って取り組むには事業会社を一つにするべき」と説明した。

DCMは国内に約670店舗を展開する業界最大手だが、最近ではドラッグストアなどとも競合する。ネット通販の台頭もあり、久田社長は「シェアリングの時代も来た。もっと(時代に)対応できるような体制をとらないといけない」と危機感を募らせた。

デジタル分野を強化しつつ、見据えるのは地域に密着した店舗作りだ。ホーマックは日用品や食品を扱う小規模店舗を展開している。一方で、ライバルのカインズはデジタルだけでなく、PBもヒット商品を出しながら存在感を高めている。石黒副社長は「我々は北海道から九州まで首都圏以外の店がある。それに大きくかじを切っていく」と意気込みを語った。

## ナチュラルローソン

### 今世紀生まれ 異業の新風 店舗倍増へ配送網課題

ナチュラルローソンの1号店は2001年、東京・自由が丘にオープンした。1975年に1号店を出したローソンが25周年を記念し社内で「新しいコンビニエンスストア」のアイデアを募集。アレルギーの子供を持つ社員が「安心して商品が買える店をつくりたい」という考えで原案を出したのが始まりだ。

試行錯誤を繰り返し、現在のメインテーマは「『美しく健康で快適な』ライフスタイルをサポートするお店」に固まった。貪欲に客層を広げ店舗網を拡大した従来のコンビニとは成り立ちが異なる「異業のコンビニ」だ。

結果的に出店地域、店舗数、客層などを絞り込むことになり、19年11月時点での店舗数は143店にとどまる。1975年に1号店をオープンしたローソンは、創業18年目の93年2月末に約4400店規模に店舗網を広げた。スケール面では大きく見劣りする。

ただ、国内約5万8000店規模に成長したコンビニ業界は転機を迎えている。近隣の競合店はおろか、同じチェーン内でも顧客争奪戦が激化。既存店の客数、売上高は頭打ちの状態が続く。さらに人手不足に伴う人件費高騰で加盟店の収益が悪化。24時間営業を巡る問題として表面化した。そうした中、オーナーと手を取り合って商品・店舗をつくり込み、既存店売上高を伸ばし続けるナチュラルローソンはコンビニのあり方に一石を投じている。客層を選ぶナチュラルローソンの課題は、商品・店舗の質を維持しながらの店舗拡大に尽きる。05年には関西に進出し、一時は約20店舗規模を展開したが、商品供給が難しく撤退した。出店地域を広げていくためには、ロジスティックスの整備が欠かせない。

ナチュラルローソンは将来的に店舗数倍増の300店を目標としている。最近では得意のビル内立地だけでなく、住宅街向けの売り場づくりも開発している。創業20年を目前に基盤をつくったナチュラルローソンがスケール面でも飛躍できれば、成長神話に陰りが見えるコンビニ業界に1つの「道」を示すことになる。

## ニトリ、営業益 8%増

### 3～11月、高額品に駆け込み需要 通期予想は据え置きへ

ニトリホールディングスの2019年3～11月期は、連結営業利益が前年同期に比べて8%増の840億円前後になったもようだ。10月の消費税率の引き上げ前にソファなど高額家具を中心に駆け込み需要がふくらんだ。為替予約によって輸入の決済レートが前年同期より円高になったことも収益を押し上げた。

売上高は7%増の4800億円程度になったとみられる。駆け込み需要は9月中旬から本格化し、とりわけソファ、ベッドといった高額家具が大きく伸びた。

国内既存店の9月度(8月21日～9月20日)の売上高は前年同月に比べて19.5%増え、増税直前の10日間が含まれる10月度も13%増だった。

駆け込みの反動で11月度は6.9%減に転じたものの、3～11月期でみると4.9%のプラスを確保した。国内の全店ベースでは7.6%の増収になった。

日本国内のほか、中国や台湾など海外も合わせた総店舗数は595と前期末と比べて19店増えた。既存店の成長に新店効果が上乘せされ、増収基調が続いている。成長ビジネスと位置づけている通販も2ケタ増収が続いたもようだ。

3～11月期は為替予約も収益にプラスに働いた。ニトリHDは商品の9割をベトナムなど海外から輸入しており、米ドルで決済している。今期は米中貿易摩擦の激化で円高・ドル安が進んだ8月のタイミングで、下半期の必要分について1ドル=105円台半ばで決済レートを固定した。

この効果もあり、3～11月期の決済レートは1ドル=108円程度と前年同期に比べると約2円の円高水準。円ベースでの輸入コストの低減が売上総利益率を押し上げた。

消費増税でいったん減速した家具の販売は、足元では回復基調にある。気温の低下で発熱素材を使った寝具「Nウォーム」シリーズの毛布や敷きパッドなど人気商品の売れ行きが伸び、家具などの駆け込みの反動減を一定程度吸収している。

3～11月期の決算発表は27日を予定している。同社は反動減が続く期間を数カ月程度とみており、計画に沿った利益水準を確保できているもようだ。20年2月期通期の業績予想は、売上高は前期比6%増の6430億円、営業利益は3%増の1040億円としており、据え置く公算が大きい。

## レジ袋、プラから紙、「賛成」約7割

### 日本製紙連合会「環境によさそう」79%

日本製紙連合会(東京・中央)が実施した調査によると、レジ袋の素材をプラスチック製から紙製に切り替える企業が増えていることに関して約7割が賛成していることがわかった。理由として「環境に良さそうだから」が最多の約8割を占めた。紙素材のストローにも7割以上が賛成で、プラスチックが環境に負荷をかけるとの認識が高まっていることが分かった。

調査名は「紙製品の環境配慮に関する意識調査」。11月1～6日の期間にインターネットで

実施した。全国の10～60代の男女が対象で、有効回答数は1450人。

レジ袋をプラ製から紙製に変更する企業が増えていることに関して「賛成」が34%、「どちらかという賛成」が32%で、合わせて66%が紙製のレジ袋の移行に賛成していることが分かった。賛成の理由として「環境に良さそうだから」(79%)、「ごみが減らせそうだから」(46%)との回答が続いた。「紙袋の方が上質だから」(7%)といった質に関する評価は少なく、質よりも環境性の観点から、紙袋を肯定的に見ていることが分かった。

「日ごろから使い捨てプラスチックの削減について意識して行動しているか」の問いについては「全く当てはまらない」と回答した人は2割弱にとどまり、大多数の人が何らかの行動をしていることが分かった。具体的には「ごみの分別」(81%)、「プラスチック製レジ袋を断る」(59%)と続いた。

紙製のストローの普及についても、約7割が賛成だった。一方で、反対の理由として「飲みづらさ」をあげた人が60%と最も高く、「溶けるから」(35%)、「味が落ちるから」(16%)と続いた。

## しまむら、純利益1%増

### 今期、下方修正 冬物販売振るわず

カジュアル衣料品大手のしまむらは24日、2020年2月期の連結純利益が前期比1%増の161億円になりそうだと発表した。従来予想は234億円で増益率が大幅に縮小する。気温が高い日が多く、ダウンジャケットなど冬物商品の販売が振るわない。

売上高(営業収入を含む)は3%減の5290億円の見通し。従来予想を349億円下回る。台風上陸に伴う店舗の休業と営業時間の短縮も響く。売上高の8割を占める「ファッションセンターしまむら」の既存店売上高は3～12月累計で6%減だった。新規のヒット商品が減少している。

営業利益は2%増の259億円と88億円引き下げた。3～11月期の粗利率は33%と前年同期(32%)に比べて改善した。冬物の在庫管理を改善するなど値引き販売を抑制した効果が出た。3～12月の客単価は前年を上回っている。

同時に発表した19年3～11月期の連結決算は、純利益が前年同期比8%減の126億円だった。売上高は4%減の3943億円、営業利益は8%減の189億円だった。

## DCM、純利益2%増

### 3～11月 ブルーシート伸びる

ホームセンター最大手のDCMホールディングスの2019年3～11月期の連結純利益は前年同期比2%増の115億円強になったようだ。3～11月期として5年連続で最高となった。夏場の天候不順でアウトドア用品は不振だったが、グループ会社で台風の相次ぐ上陸を受けてブルーシートなどの販売が伸びた。

売上高にあたる営業収益は2%減の3400億円程度、営業利益は2%減の180億円程度のも

よう。3～11月の既存店の売上高は3%減だった。夏場の天候不順でアウトドア用品など利幅の厚い季節品が不振だったことが響いた。消費増税前には日用品などに駆け込み需要が発生したものの、10月以降の反動で相殺されたようだ。

6月から始めたグループ共通のポイント「マイボ」の普及に伴う費用も重荷となった。粗利益率の高いプライベートブランド(PB)商品が売上高に占める割合は高まったが補えなかった。

持ち分法適用会社のケーヨーでは、9～10月に大型台風の被害を受けた千葉県などでブルーシートや工具などの復興需要が発生した。好採算な資材や園芸品の構成比を高めた効果も出た。DCMとの仕入れの一本化を進め原価も抑えたことで利益が拡大、DCMの持ち分法投資利益が増えた。

19年3～11月期の決算発表は27日を予定する。20年2月期は営業収益で前期比1%増の4495億円、純利益で14%増の140億円とする従来予想を据え置く公算が大きい。

## スギHD純利益 3～11月 14%増

### 新規出店で増収

スギ薬局を展開するスギホールディングスが24日発表した2019年3～11月期の連結決算は、純利益が前年同期比14%増の142億円だった。同期間として3年連続で最高となった。新規出店による増収効果と、利益率の高い調剤部門の伸びが貢献した。

売上高は10%増の3981億円だった。全国で86店舗を出した。11月に名古屋大学病院内に新店など新たな形態の店舗展開も進めた。出店費用の増加などで販売管理費は増えたが、医療事務の効率化で吸収し、営業利益は13%増の201億円となった。

20年2月期の業績予想は据え置いた。売上高は前期比6%増の5200億円、純利益は2%増の183億円を見込んでいる。

## 出生数最少 86.4 万人

### 19年人口推計 自然減は最多 51 万人

厚生労働省が24日発表した2019年の人口動態統計の年間推計で、日本人の国内出生数は86万4千人となった。前年比5.92%減と急減し、1899年の統計開始以来初めて90万人を下回った。出生数が死亡数を下回る人口の「自然減」も51万2千人と初めて50万人を超え、少子化・人口減が加速している。

少子化は社会保障の支え手の減少に直結するほか、潜在成長率の低迷を招く恐れがある。人口減が予想より早く進む事態への備えが求められる。

2017年4月の国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計(日本人人口ベース)では、出生数が86万人台となるのは21年と予測していたが、2年早まった。5%を超す減少率は1989

年以來 30 年ぶりとなる。

総務省によると 2019 年 7 月時点で 25～39 歳の出産期の女性は 969 万人で、前年同月より約 21 万人減った。1971～74 年生まれの団塊ジュニアが 45 歳以上になるなど、複数の要因が重なって出生数の急減を招いた可能性がある。

新元号にあやかった「令和婚」「令和ベビー」の効果が期待されたが、婚姻件数は前年比 0.59%減の 58 万 3 千組にとどまった。厚労省人口動態・保健社会統計室は「令和になった 5 月の婚姻件数は 18 年の約 2 倍で、令和婚現象自体はあった。20 年以降に出産が増える期待はある」とする。

人口動態統計の年間推計は 10 月までの速報値から算出する。外国人の日本での出産、日本人の海外での出産を含めた総人口ベースの出生数も 19 年は 90 万人を下回った可能性が高い。

## リアル店舗はデータ売れ CCCなど 行動分析でヒット生む

家電などを陳列するものの、実際にはモノではなくデータを売る店舗ビジネスが増えてきた。「消費者の行動情報を分析する場所」と売り場を位置付け、集めたデータを出展料と引き換えにメーカーにわたす。メーカーは商品がどう手に取られたかといった情報を商品開発に生かし、ネットなどで売る仕組みだ。担い手はカルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)や新興企業ら。データと実店舗の融合が新たな商機を生んでいる。

ペットの感情を読み取るセンサー端末に、床面を自動運転するロボット空気清浄機——。CCCが 2019 年春に東京都の世田谷区に開いた「蔦屋家電+(プラス)」は、普通の家電量販店では見つからないユニークなデジタル製品が並ぶ。

一見すると斬新な製品を扱う家電店だが、この店舗は物販では稼がない。展示商品そばのカメラで撮影した客の行動映像をリアルタイムで分析。客の年代・性別を推定し、商品の前にどれだけ立ち止まったかなどの行動データとあわせて商品の出展企業に提供する。その見返りとして得る出展料が店の収入だ。

客から「操作ボタンの位置がわかりにくい」といった声が上がれば、店員はその都度メモして即座に出展企業に伝える。客からどんな意見を聞き出してほしいのか、出展企業は事前に指定することもできる。

1 商品につき平均で月約 7 千件の行動データと、同 50 件の客の声が集まる。出展料は 1 商品あたり月 30 万円弱。展示商品が売れても、その売り上げはすべて出展企業の取り分となる。ただメーカーの主目的は得たデータから消費者の感触を探りネットでのより広範な販売に生かすこと。来店したある 20 歳代男性は「購入よりも機器のサイズを実際に試したかった」と話す。開設半年で大手電機やスタートアップなど約 90 社が 100 点を超える商品を展示した。

客にはデータ活用の姿勢を事前に示している。店舗入り口には「画像を分析し、顧客属性の推定や行動データを商品開発に生かしています」との注意書き。一方で個人が特定できないよう、画像などの生データは加工後すぐに廃棄している。

消費者の属性や製品への興味を分析して商品開発やマーケティングに生かすのは、2000年代に米アマゾン・ドット・コムなどIT(情報技術)企業がネット通販で道を開いた手法だ。ただネット通販は商品の使われ方の分析に限界がある。

その点、実際のモノを触らせることができる実店舗は行動データの収集場となる。蔦屋に持ち運び式のエアコンを出品しているダイキン工業空調営業本部の野口愛子氏は「生活スタイルが多様化し、顧客需要の変化も速まっている。どんな来店客が商品に興味を抱いているのかを分析し、商品コンセプトの検証につなげたい」と話す。

こうした次世代データ売り店舗の代表が、15年創業の米b8ta(ベータ)だ。すでに米国などで20を超える店舗を展開しており、今年は300万人超が来店した。

創業者のビブ・ノービー最高経営責任者(CEO)が17年に経営破綻し再建途上の米玩具大手トイザラスの店舗開発担当に招かれるなど、いまや既存小売業も無視ができない存在だ。11月末に米ニュージャージー州にオープンしたトイザラスの新店舗も商品の体験スペースを目玉にした。

「日本企業からも多数の視察を受けている」。ノービー氏が語る通り、データ収集拠点としての店舗は、今後日本国内でも増える可能性がある。

パルコは11月下旬、改装開業した「渋谷パルコ」の1階に、データ収集に特化した店舗「ブースタースタジオ」を開いた。発売前のメーカー試作品の出品を募り、人工知能(AI)スタートアップのアベジャ(東京・港)がデータを分析する。11月に開業した複合施設「渋谷スクランブルスクエア」にも、大日本印刷などが期間限定の「boxsta(ボクスタ)」を出店した。いずれも世に出る前の家電などハード機器に実際に触れることができるため「新しいモノ好きの消費者に受けている」(パルコ)という。

ネットに取って代わられるとの指摘もある店舗だが、データの重みが増すほどにおしろ活躍の場が増えそうだ。

## 五感で体験、店の強み

### 草分けの米「ベータ」CEOに聞く

「データを売る店」の草分けとして知られる米ベータの創業者、ビブ・ノービー最高経営責任者(CEO)に戦略や日本進出の可能性を聞いた。

——創業のきっかけは。

「2013年からネストラボというスタートアップ(後に米Googleが買収)に所属しデジタル家電の開発に携わった。事業拡大に向けて実店舗で売ろうとしたが、既存の小売店は商品を棚に並べるだけ。展示手法や接客など、もっとブランドの体験に軸を置いた店舗を作りたいと考えた」

「小売業の経営者たちはいかに効率良く店舗を運営し、仕入れた商品をさばくかに重きを置く。だが消費者にとっては、モノを買うだけならインターネット通販のほうが便利だろう。店舗を訪れる意義は、やはり体験にある。しかもメーカーは自社商品がどのように体験されているかを知りたがっている。この2つをつなぐために、現在のビジネスモデルを考えたい」

——実店舗を持つ価値とは。

「五感を使って商品を試すことができる。これはコンピューターやスマートフォンの画面上では絶対に実現できない。自分が使いたいと思ったこともない商品に出合える点も実店舗の特徴だ」

——販売からは収益を上げていません。

「クレジットカードの決済手数料を負担しているので、むしろモノを売るほど利益が減るようなビジネスモデルだ。それでも企業からの出展料で黒字が出ている」

——日本への進出は。

「現時点では何も言えないが、アジアに店を開くときには、1号店は東京にすると決めている」