

流通と消費の行方

～2030 年を展望し、求められるウェルビーイング経営～

株式会社日本経済新聞社 編集総合編集センター調査グループ調査担当部長

白鳥 和生



目 次

概要	1
はじめに	1
1. コロナ禍の影響	2
2. 景気の現状	4
3. 足元の消費動向	5
4. 明るい兆しと明るい要素	7
5. 明暗分かれるスーパーマーケットと外食	8
6. 縮む日本経済と進む二極化	14
7. 急がれる環境対応	16
8. 社会・生活者の変化と共に企業も変化	17
9. 消費者を読むポイント	18
10. まとめ・提言	20
おわりに	22

概要

コロナ禍から3年あまり。VUCA (V=Volatility【変動制】、U=Uncertainty【不確実性】、C=Complexity【複雑性】、A=Ambiguity【曖昧性】) と表現される時代にあつて、流通業界はどのような経営戦略を取るべきか。特にバブル崩壊後30年間続いたデフレがインフレへと変わり、企業や家計のコスト負担が増大。規模の経済性や標準化などによる「御利益」を社会還元する使命を持つチェーンストアにとって、顧客である生活者の「幸せ」とは何かを再認識・再定義するウェルビーイング経営が求められる。

ポイント

- ・ コロナ禍は世の中に「フィルター」をかけた
- ・ 社会課題を自分事としてとらえる生活者たち
- ・ 生活者の気分は“コンフォータブル・シフト／ファインド・ウェルビーイング”
- ・ 自己の存在意義（パーパス）を見せることが求められる企業
- ・ 消費を巡るマクロ環境（物価、賃金、消費／人口、世帯）
- ・ 抑えなければいけないスケジュール（2024年問題、2025年問題）
- ・ ライフタイムバリュー（生涯顧客価値）を意識したビジネス転換
- ・ 社会ニーズと社会デザインの視点

はじめに

まず自己紹介をする。1990年に日本経済新聞社に入社し、小売／外食／消費をメインにライフワークとしてウォッチしている。

新型コロナウイルス感染症（以下 コロナ）の感染拡大（以下 コロナ禍）を経て、人流が戻ってきている。新幹線も混雑しており、中国の団体観光客は戻ってきていないが外国人観光客も増え、2023年5月8日にコロナが5類に移行して以降は風景も変わっていくのではないだろうか。

コロナ禍により、社会は強制的に自動更新されアップデートさせられたのではないだろうか。本講演も遠くからオンラインで受講されているが、当初はオンライン／リモート会議が広がるとは皆思っていなかったのではないか。しかし、変化の兆しはさまざまな所に存在していた。リモートワークも実は東京オリンピックでの交通規制を予測し、人事や総務では準備を始めていた。Teams や Zoom の開発が進み、徐々に利用が進んでいたところへコロナ禍が到来し、一気に花開いた。

Peter Ferdinand Drucker 氏のことばに「未来は予測不能だが、すでに起こってしまった未来は探せる」とあるが、実は変化はコロナ禍によって起こったのではなく、それ以前から変化の兆しはあった。人口爆発／先進国での高齢化と少子化／地球環境問題／デジタル化など、変化は予測できないが未来を決める要素はすでに存在している。変化の兆しや波頭をうまくとらえ、ビジネス／人生／キャリアアップをしていかななくてはいけない。

以下に、本講演の要点をレポート形式でまとめる。

1. コロナ禍の影響

この項ではコロナ禍で生じた社会の変化を総括し、要点を述べる。

(1) コロナ禍、社会課題を自分ゴト化する動き

①課題意識の高まり

コロナ禍により社会では、コントロールできないウイルスという恐怖に対して世の中の仕組みを大きく変え、クリーンで持続可能な方向に転換しなければという課題意識が高まった。

②日々の生活に工夫を加える動き

- 1) 家で過ごす時間が増え、「丁寧に暮らす」「日々の生活に工夫を加える」動きが活発化
- 2) 断捨離／庭いじり／DIY／キャンプなどの流行

③サステナブルな暮らし方

地球環境や自分と社会／世界とのつながりに目を向けサステナブルな暮らし方を模索する生活者が増加。

Z世代／ミレニアル世代の動向

- 1) 20歳前後の若者世代が未来／地球環境を危惧、自分ゴトとしてとらえる
- 2) 親の世代以前の行動が次世代にツケを回していると感じている
→この世代に対して大人の世代は責任を果たさなくてはいけない。

5年後にはビジネスの世界で席を並べ決定権限を持つようになるため、Z世代／ミレニアル世代の動向は社会を大きく変える可能性を秘めているのではないか。

(2) コロナ禍を経験して皆が考えたこと

①企業

- 1) 企業を取り巻くあらゆるステークホルダー※がさまざまな危機にさらされた
厳しい状況の中でできることは何か、自社が満たしてきた顧客ニーズの変化を考えた。
※ステークホルダー: 利害関係者(顧客／従業員／株主／債権者／仕入先／得意先／地域社会／行政機関などを含む)
- 2) ブランドのミッション／自社の創業のマインドや存在意義(パーパス)／社内で共有している価値観(なぜ自社は社会で受け入れられているのかなど)を見直す機会を得た
- 3) ミッション／ビジョンが問われた中、一橋大学ビジネススクール客員教授の名和高司氏が提唱する「志本経営」パーパス経営がキーワードとして挙げられた

②消費者

自分にとり大事なブランドや共感／応援できるブランドの再認識が進んだ。

好んでいたブランドで本当に自分は満たされていたか。自粛期間に営業し続けたスーパ