

2020

令和2年の提言

店舗のビジネスモデル進化に乗り遅れるな ICTによる無店舗販売の成長と有人店舗の進化

1. 当社メインバンクの支店閉鎖の衝撃
2. 地方自治体庁舎の無駄なカウンター窓口
3. アマゾンの急成長で閉鎖される米国の小売店
4. 成長する小売店の秘密
5. 様変わりした英国のガソリンスタンド
6. 日本のガソリンスタンドの進化



日本石油販売株式会社
エナジーエンジニアリング株式会社

〒104-0033 東京都中央区新川2丁目1番7号
TEL 03-3552-0341 FAX 03-3552-0346
<https://www.nihonsekiyuhanbai.co.jp/>



カラー版・バックナンバーは
当社HPからご覧になれます。

店舗のビジネスモデル進化に乗り遅れるな ICTによる無店舗販売の成長と有人店舗の進化

1. 当社メインバンクの支店閉鎖の衝撃

2018年の秋突然、東京メトロ茅場町駅前の都市銀行1階店舗が閉鎖された。当社のメインバンクであり、人生の半分を共にしてきた支店だ。バブル崩壊後は近隣の5支店を吸収した大支店で、開設後125年の歴史を誇るランドマークでもあった。どんなに歴史のある大支店でも、来店客が減れば淘汰されるという冷酷な現実には衝撃を受け、目から鱗が落ちる思いだった。

100坪以上あった1階店舗には、ハイ・カウンターとロー・カウンターがあり、それぞれ3~5の窓口があった。カウンターの向こうには30人ほどの行員が座り、手前のロビーには20人分ほどのソファが並んでいた。ロビーにある内階段を上がると、2階にもまた20mほどのロー・カウンターが置かれ、その向こうで営業部(法人融資業務)の行員30人ほどが「いらっしゃいませ」と一斉に挨拶してくれた。

1階店舗はATMを残して閉鎖され、内階段も撤去された。支店名はそのまま残ったが、支払い手続きは10分ほど歩いた隣駅前の別支店の店舗まで行かなければならない。幸いなことに2階の営業部は移転せずに残ったが、建物エントランスからエレベータで2階に上がり、無人の待合室で内線電話をかけ、応接室に案内してもらうことになり、行員一同の「いらっしゃいませ」に迎えられることはなくなった。

ICT(情報通信技術)の発展で、オフィスにしながら安全に簡単に即座に振り込みができる時代になり、当社社員も納税ぐらいでしか支店に行かない。営業部へも年に数回出向くのみだ。カウンター前で待っている来店客数も、昔と比べ近年はめっきり少なくなっていた。来店客のいない1階店舗やカウンター窓口が閉鎖されるのは当然であろう。今や個人の銀行口座開設も、住宅ローンの中途返済や抵当権抹消手続きも、大抵のことがネットでできる。紙の預金通帳も廃止されつつあり、キャッシュレス化が進み、ATMでさえ閉鎖され始めている。

思い起こせばバブル期は「空中店舗」と称する融資専門の支店が、ビルの2階以上のフロアに雨後の筍の如く増えたものだが、その後「空中

店舗」は筈のまま刈り取られてしまった。本当はコストの安い空中店舗を残し、路面店を閉鎖すべきだったのかもしれない。当社のメインバンクは20年の歳月を経て漸く「空中店舗」になり、1階は一般企業に貸し出された。支店コストは大幅に削減されたはずだ。

鱗を落とした目で他行の1階店舗を見ると、来店客も行員さえもまばらで、前面大通りの賑わいから取り残された静かな空間に驚かされる。貴重な1階店舗をもっと有効に活用しなくて、この銀行は大丈夫なのだろうかと不安に思うようになってきた。マイナス金利の影響で収益悪化を余儀なくされている金融機関にとって、来店客の減少した1階店舗を閉鎖し有効活用することが、生き残りの最優先課題ではないだろうか。

そんな疑問を地方銀行の担当者につづけてみると、検討はしたが窓口部門の若い行員の反対で閉鎖できない、という答えが返ってきた。窓口部門の行員としては、今さら融資部門に配置換えされて、一から勉強し直すことは辛いことかもしれない。そういえば閉鎖された支店の窓口は、ずいぶん前から中高年の行員(派遣社員?)ばかりだった。若手行員を窓口に配属しないよう10年以上前からの深謀遠慮があったのだろう。

2. 地方自治体庁舎の無駄なカウンター窓口

公共施設マネジメントの専門家である、東洋大学の南学教授は、学校プールの無駄を指摘したことで知られている。義務教育の一環で水泳を教えるために、ほとんどの小学校に建設されたプールほど、稼働率の低い施設は珍しい。56年前のオリンピックを契機に、スポーツ振興法が制定され、補助金によって建設されたのが学校プールだ。私が通った小学校にも、校庭の対角線に線を引いても直線コースが50mしかとれないアスファルト敷きの狭い校庭に、25mの立派なプールが作られた。泳ぎを教えなければならない先生の負担も重いものだろう。

近隣の学校間で共同利用したり、今のように民間のプールや水泳教室があれば、それを活用することで、学校プールの建築・維持コストや先生の負担を大幅に軽減でき、生徒にとってもより適切な指導が受けられるようになる。屋内プールであれば、夏でなくても授業ができる。

民間と比べコスト意識に疎い行政は、補助金もあるため無駄な施設を作りがちである。南教授によれば、市役所や区役所のカウンター窓口も

無用の長物だ。窓口と執務スペースを分離し、窓口前の広い待機スペースをなくせば、庁舎面積を大幅に削減できる。住民が相談に来たときは担当部署の職員が共用の応接スペースで対応すればよい。

住民票も印鑑登録証明書も、駅前やコンビニの自動交付機で入手できる時代になり、住民が役所へ行く機会も大幅に減った。職員にとっても来庁した住民の視線を感じながら執務したり、モンスター住民からカウンター越しに「課長でてこい！」と怒鳴られながら執務するより、セキュリティーに守られた執務室で事務をする方が効率的だ。

民間企業のオフィスの設計思想はこの10年ぐらいで様変わりした。当社の取引先企業を訪問しても、事務室内の様子を窺うことは全くできなくなった。当社のような中小企業のオフィスでも、ICカードがなければドアは開かない。第三者が入室して個人情報漏洩することを防止する責任が企業に問われている。昔からの役所の慣習というだけで、漫然とカウンター窓口の奥で執務をしているとすれば、今となっては遵法意識が低いと言わざるを得ない。来店客が減った銀行のカウンターと同様に、地方自治体庁舎のカウンターは廃止すべきだ。

自治体庁舎について付言すれば、庁舎の中で最も稼働率の低い無駄な空間は「議場」と呼ばれる天井の高い豪華な会議室だ。ほとんどの自治体で年間20日間程度しか利用されることのない広大な空間が、住民の催事に転用することも許されず、「神聖な空間」として眠っている。1年のうち345日使われることの無い「議場」を建設し、管理維持するために多額の税金が浪費されている。

民間では昨今TKPなどの貸し会議室事業が急成長している。一般企業は社内の会議室スペースを縮小し、会議室が不足するときは必要な時間、必要な面積の貸し会議室を近隣で借りることでコストを削減している。

米国の地方自治は多くの場合、昼間は民間で働いている議員がボランティアで、夕方から共用の会議室を使って議事を諮っている。つまり米国の地方自治はマンション管理組合の理事会の延長線にある。日米の地方自治に掛けるコストの差はあまりに大きい。

3. アマゾンの急成長で閉鎖される米国の小売店

アマゾンに代表される電子商取引（EC）の進展によって、店舗経営が脅かされている。日経新聞によれば「アマゾン・エフェクト（効果）」が米国で猛威を振るっている。書店大手のボーダーズ、家電量販店のラジオシャック、日本でも有名なトイザらス、有名デパートのシアーズが破綻に追い込まれ、試着が必要なため店舗優位といわれてきたファッション業界にまで淘汰の波が及びフォーエバー21が経営破綻に追い込まれた。

クレディ・スイスの調査によれば、米国の店舗面積は1995年以降毎年、閉鎖が開店を上回っており、店舗面積の縮小が進んでいる2001年のITバブル崩壊後や、2008年のリーマンショック後は、年間1億ft²前後の面積が減少した。2010年以降は減少面積も半減していたが、2016年以降再び倍増し、2018年は1.6億ft²と1995年以降で最悪の減少面積になった。先進国の中で唯一安定的に経済成長し、株価も高い米国で、店舗閉鎖のピッチが上がるのは、EC拡大の影響以外の何ものでもない。

米国の商業不動産の価格指数も日経新聞によれば、物流施設が過去1年間で10%上昇する一方で、ショッピングセンターは13%も下落している。ショッピングセンターの面積も2018年初に9.3億ft²でピークを打ち、2019年央には9.0億ft²まで減少している。

全米5000超の店舗を誇る、小売り世界最大手のウォルマートはネット通販に力を入れて対抗しているが、その時価総額は2014年にアマゾンに抜かれ、今やアマゾンの時価総額はウォルマートの2.7倍になっている。

とは言え先進各国では、独占企業となったGAF A（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）などの巨大IT企業を規制する動きもでてきており、ECの発展にブレーキがかかる可能性もある。租税回避の批判、独占禁止法上の疑念、個人情報保護が問題視され、劣悪な労働条件に関する批判も聞く。本一冊を送料無料で届けるというビジネスモデルは、配送に関する労働負荷、環境負荷が大きすぎる。アマゾンも無料配送に必要な最低注文金額を設けざるを得なくなっている。

4. 成長する小売店の秘密

日本でもECは急速に進展しており、その結果として小売店が淘汰されることは想像に難くない。その象徴的な存在は百貨店だろう。子供のころデパートへ連れて行ってもらえることがどれ程嬉しかったことか今となっては不思議なぐらいだ。デパートで何かを買ってもらった覚えはないが、遊園地のような屋上が楽しかったことや、普段見ることの無い、きらびやかな商品を見ているだけでワクワクしたことを記憶している。

百貨店は衰退したが、今の日本でも成長している小売店がある。例えば近年オンラインショッピングモールから撤退したドン・キホーテだ。ECに背を向けるドン・キホーテの店舗にも、何がどこに置いてあるのかわからないジャングルで宝探しをしているようなワクワク感があり、驚き価格の売り切れ御免の商品もある。小売店の生き残りの秘密が隠されているように素人ながら感じる。

日本で生み出された100円ショップにも同様の驚きや楽しさがある。外国人観光客が押し寄せるのも無理はない。手に取って重さを感じたり、どのように使うのか自分なりに考えてから買うのであって、ECには向かない商品が多い。100円の商品を配達してくれと言われても配達できない。

その一方で、立教大学ビジネススクールの田中道昭教授によれば、中国でECの最先端に行くアリババは、傾いた老舗百貨店「銀泰(INTIME)百貨」に出資して旧態依然としていた店舗を蘇らせ、売り上げを増加させているというから驚きだ。百貨店を物流の拠点としても活用しているようだが、EC企業にとっても、実際の店舗で消費者との接点を維持することが重要なのだろう。

ECの発展や脅威ばかりが喧伝される昨今だが、ECと融合させた小売店や、ECには背を向けながらも発展している小売店のビジネスモデルにも注目したい。これからも新たな業態の小売店が生み出され、成長するだろう。

5. 様変わりした英国のガソリンスタンド

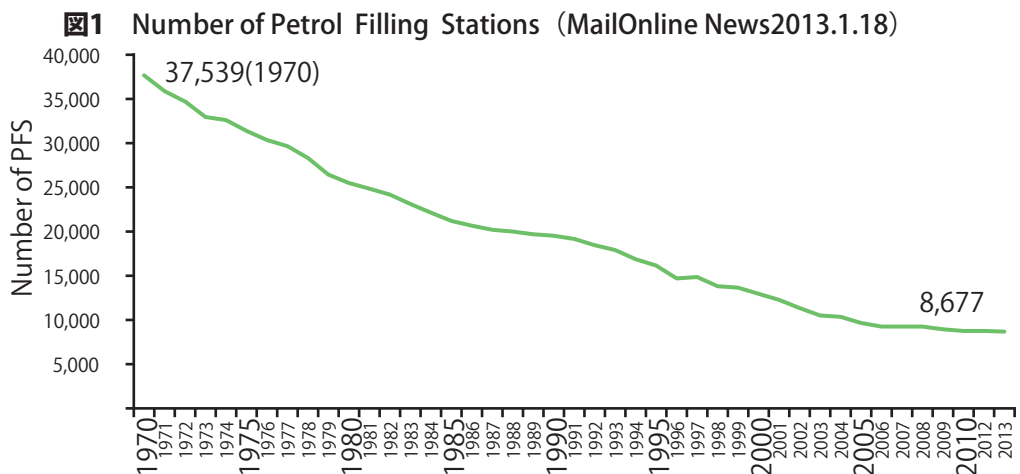
ECの影響を受けていないのにも拘らず、大幅に店舗数を減らしている業界がある。ガソリンスタンド(SS)だ。

SSのビジネスモデル進化の一例として英国のSSの変化を見てみよう。英国では図1の通り、1960年代半ばの4万ヶ所弱をピークに2018年には8,394ヶ所まで減少している。およそ5分の1に激減した。しかも8,394ヶ所の内1,562ヶ所はTESCOなどのハイパーマーケットブランドであり、その販売数量シェアは45%に達している。

ハイパーマーケットブランドのSSの平均販売量は約1,034kL/月であり、僅かなマージンでも十分な採算が確保できる。ハイパーマーケット以外の6,832ヶ所の平均販売量は約293kL/月であり、その落差が大きい。

1993年から2003年ぐらいまでは7割に留まっていたセルフSS比率も、その後9割以上に上昇し、フルサービスのSSは572ヶ所しか残っていない。英国のSSのビジネスモデルは様変わりした。

経済の成熟、人口の減少、燃費の向上など、様々な要因によって消費量が減少した結果、ECに代替することが難しい分野でも、より高い生産性が求められ、SSという店舗の立地・設計思想が大きく変化したことが分かる。



6. 日本のガソリンスタンドの進化

英国ではオイルショックの前から減り続けているSSだが、日本では1995年まで増え続けていた。護送船団方式でSSの立地や販売マージンを通産省が管理していたからに他ならない。1995年にピークを打って

SS数は減り始めるが、減少に拍車をかけたのが、2000年以降のセルフSSだった。2019年3月末はSS総数が6万ヶ所から3万ヶ所に半減しその内3分の1がセルフになった記念すべき年であった。

当社がSSから撤退した1980年代はSS当たりのガソリン販売量の平均は僅か50kL/月だった。その後SS当たりのガソリン販売量は増え続けており、140kL/月と約3倍に増えた。しかしその一方で、2005年をピークに国内ガソリン販売量が減り始め、SS当たりの販売量を増やして採算を向上させることが難しくなっている。

2017年度の全国石油商業組合連合会の調べでは2~3割のSSが赤字になっているそうだが、一方では洗車やカーケアに加え、カーリース事業を展開したり、コンビニ、コーヒーショップ、コインランドリー等を併設して、「油外（石油販売以外の）収益」を高めているSSも増えている。ECと融合させることで、SSの付加価値を上げることもできるだろう。

自動車メーカーも「CASE」、すなわちConnected（コネクテッド）Autonomous（自動運転）、Shared & Services（カーシェアリングとサービス）、Electric（電気自動車）という技術の進歩に対応すべく、メーカー間の連携を深めている。元売3社体制になった日本の石油業界でも、SSのビジネスモデルの更なる進化が始まっている。

