



対馬の苦境とPB化戦略

ピー・アンド・イー・ディレクションズ
マネージャー 伊藤 祐介

地域別では日本と韓国の国境に位置する日本海の離島・対馬が大きな影響を受けた。18年に島を訪れる観光客の半分以上を占める40万人もの韓国人客が訪れた対馬はインバウンド需要に沸いた。だが、19年8月の韓国人客は8割減、9月に至っては9割減となり、島の観光産業は大打撃を受けた。対馬市は「韓国への依存が大きすぎた」ことを省み、今後は日本人客誘致に注力していく方針だという。

インバウンド傾注の代償

近年、インバウンド需要の取り込みは観光業や小売業を中心に、注力分野として熱心に展開されてきた。日本経済新聞で「インバウンド」と検索すると、ほぼ毎日何かしらのかたちで記事が掲載されていることが判る。

しかし、今回の日韓貿易問題から、カントリーリスクの大きさを改めて実感させられた私たちは、どのような教訓を導き出すことができるだろうか。とくに、ドラッグストア業界は近年インバウンド需

要を取り込んできており、ここから学ぶことは多いはずだ。

まず、一連のニュースからインバウンド需要に依存した事業構造の問題点を考えてみたい。

高齢化に伴う人口減少社会が進んでいく日本において、インバウンド需要の取り込みは売上げを伸ばすひとつの方法であり、それ自体は大きな問題ではない。しかし訪日客数が伸びなければ売上げ増にはつながらないというその特性上、外部環境に左右される側面が非常に強いことも確かで、依存度が高まれば高まるほど、売上高構成上、自社のコントロール不可能な割合が増加していくこととなる。

ある程度の規模の企業であれば、たとえインバウンド需要が急減したとしても事業を継続することができるだろうが、対馬の観光業のように半分以上の需要を特定の国や地域からの観光客に頼っていたとしたらどうだろうか。事業の存続すら危ぶまれる事態に陥ってもおかしくない。このような企業は事業環境の変動に強い筋肉質な事業構造をめざして、その戦略を再

考する必要があるだろう。

対馬のケースでは、こうした観光産業のインバウンド依存を是正するため、日本人客誘致施策を打っている。例えば、韓国の旅行会社からの予約に頼っていた宿泊施設の掲載を始める。また、グランピング施設を運営する商店主は、国内の高速船やレンタカーなどをセットにした旅行商品の企画・作り込みを図っているという。

対馬でのこうした対応が正しいか否か、結果が出るのはこれからだ。しかし、このような対応をドラッグストアに当てはめてみると、どのような対策の方向性が浮かび上がるだろうか。

先に紹介した対馬での取り組みは端的に言えば、「事業環境の変化に強い販路の拡大」と「自社商品のつくり込み」と捉えることができる。これをドラッグストアに置き換えてみると、ECチャネルや海外への販路拡大、PB商品のつくり込みなどが該当するのではないだろうか。ここでは後者について考えてみたい。

小売業を見てみると、近年プライベートブランド（PB）への注力が顕著である。一般的にPBを増やすと利幅が改善され、稼ぐ力を付けることができると言われる。つまり、国内消費の伸び悩みで売上げがさほど伸びないなら、PBで稼ぐ力をつけようということだ。

例えば、小売業で随一のPB化率を誇るセブンイレブンは売上高のおよそ3割がPB商品だ。また、ドラッグストアチェーンで最もPB化が進んでいると言われるマツモトキヨシは売上高に占めるPB比率が10%を超えると言われる。では、グローバルで見るとこの水準はどうだろうか。世界的にもPB比率が高い英国の小売業は売上高の50%前後をPB商品で稼ぎ出している。米国の小売業全体の平均PB比率は英国には及ばないものの、それでも20%弱だ



Amazon Goの板チョコ（P&E撮影）

いう。アマゾンもご多分に漏れずPB化を進めており、リアル店舗であるアマゾン・ゴーでは板チョコのPB商品まで販売されている。米国最大の薬局チェーンであるCVSのPB比率は16年時点で22%、6000品目にもなる。このほか、アジア最大級のドラッグストアチェーンである香港のワトソンズもさまざまな商材をPB化している。とくに、一般的には差別化が困難と思われる蒸留水のPB商品をアジア太平洋地域に向けて販売していることが目を引く。

このように海外に目を向けてみると、日本の小売業におけるPB化はまだまだ途上にあるのではないだろうか。とくにドラッグストアはトップクラスのマツモトキヨシホールディングスでも10%超であり、現在の倍以上に伸びる余地はあるものと考えられる。

また、小売業としての業態間競争にもPBは大きな影響力を持ち始めている。セブンイレブンはサッポロビールと組み、セブンプレミアムを販売してヒットさせている。「ビールはスーパーで

まとめ買いする」という従来の購買行動から「身近なコンビニで安いビールを気軽に買う」へとシフトすれば、小売業としてのコンビニの競争力は高まる。

ドラッグストアのひとつの方向性として、PB化を推し進める成長戦略はあり得るだろう。自社商品のつくり込みを通じて独自色を打ち出し、小売業としての競争力を高めながら、インバウンドだけに依存しない体制を構築していくことができるのではないか。

一方、製薬企業はこのPB化の流れが仮に加速した場合にどのような打ち手が考えられるだろうか。PB化によって引き起こされる問題のひとつとして、ナショナルブランド商品の売上高の減少が挙げられる。裏を返せば、それだけ自社の売上げが特定小売の業績（PB売上げ）に依存しやすくなることを意味する。この状況は何か似ていないだろうか。

筆者はインバウンド需要の取り込みと似た構造にあるものと考えられる。もちろん戦略の細部は異なるところも多いが、「自社ではコント

ロール困難だが、その需要は大きい領域に傾注する」という点で方向性が似ているとも言えるだろう。ドラッグストアの議論では、インバウンド依存構造の是正に対して、「事業環境の変化に強い販路の拡大」と「自社商品のつくり込み」という対馬のケースを紹介した。

問題の構造が似ているとすると、製薬企業も同様に販路の拡大と自社商品のつくり込みが重要になってくると思われる。とくに従前のメーカーと異なる視点として、販路拡大はPB化を推し進める小売に頼らないかたちでの方法を考える必要があるだろう。そして、そのひとつの方向性として前回（20年1月1日号）・前々回（19年12月1日号）でも述べたようなD2C・ECや海外展開などが挙げられては

今回は日韓問題のニュースを起点に、事業展開の方向性を考えてみた。もちろん、ここで述べた内容だけが解ではないが、こういったマクロの事象をきっかけに、事業の方向性を考えることも有意義ではないだろうか。