

### 第1回 新たな時代への認識

#### 1. 旧来型流通・小売業の時代の終焉

およそ30年前、ダイエーが三越の売上高を抜いて小売業売上高日本一になった。スーパー業界の一企業でしかなかったダイエーが伝統も格式もある百貨店の三越を押えて小売業売上高日本一になったことは当時の日本において新しい時代の到来を象徴するショッキングな出来事であった。

その後の百貨店業界はまるで「百貨店」というアイデンティティーを見失ったかのように舵取りに苦しんでいる。高級ブランド・ショップばかりを集めたかと思うと安売り店に対抗して低価格商品を扱ってみる、というように明確な方向を見出せず、ついに「そごう倒産」というこれまた象徴的な出来事で今世紀を終えようとしている。

一方、新興勢力であるチェーン・ストアはさまざまな業態を展開しながら成長を続けてきた。しかし、最近の動向を見ると次の時代を予感させるようなさまざまな出来事が起こり始めている。

1994年2月期、ついにセブンイレブンがイトーヨーカ堂の経常利益高を抜いて小売業利益高日本一になる。その後もイトーヨーカ堂の業績は銀行進出などの話題とは関係なく低迷し続け、ついに売上高わずか2,250億円のファーストリテイリング(ユニクロ)に経常利益高(イトーヨーカ堂2000年2月期売上高15,100億円、経常利益高510億円に対してファーストリテイリング2000年8月期経常利益高540億円)で抜きさられることになる。

2001年2月期にはセブンイレブン全店の総売上高がダイエーを抜いて小売業日本一になると話題になっている。ダイエーが三越の売上高を抜いて小売業売上高日本一になってから30年、さまざまな状況変化を見る限りでは量的充足を目指した30年前とは違った形で新しい時代が始まった、と言ってもよいだろう。

いつの時代でもそうであるが、当事者としてさまざまな事態に直面していると時代の変化を明確にとらえることが難しい。後になって振り返って見た時に改めて変化を認識することができるものである。一つ一つの現象を見ているだけでは分からないが、さまざまな現象をつなぎ合わせてみることで潮流の変化として認識することができる。

「旧来型流通・小売業を支えてきた社会的・文化的・経済的な構造(結果として人々が消費行動を起こす際の動機や論理、価値基準、行動の採り方など)が大きく変革している」と考えられる。

高所得者だからといって必ずしも高級店で高額商品ばかりを買うわけではなく、低所得者だからといってディスカウントストアで低価格商品ばかりを買うわけではない。

「流行」によって高額商品や低価格商品が売れている。所得や社会的地位と購入店舗・商品の関係が逆転することも不思議ではない。

所得や社会的地位と消費行動の間に最も単純な経済法則が必ずしも存在しない。

しかも同じ人がさまざまな局面でいろいろな行動パターンを使い分ける。

単に安いだけでは満足せず、安いからといって量を必要とするわけではない。高価なブ

ランド品ですら満足が得られず、「飽き」てしまえば購入・消費することを止めてしまい、また目新しい流行を追い求める。

多くの人々はわずか 10年～15年という短期間にバブル経済、バブルの崩壊、価格破壊、リサイクル(中古品の再利用・消費者間売買)、EC(電子商取引)など全く異なるさまざまなタイプの消費(購入・消費する際の価値感覚)パターンを経験している。しかも構造的な物余り・オーバーストアという環境の中である。

そのようにして「消費することに習熟した消費者達」は現在の状況に飽き足らず、新たな消費の形を求めている。

いつまでも「量的充足という論理」に根ざして物中心に発想し、売れば類似商品で売場を埋め尽くし、売れなければ価格を引き下げるしか手法をもたない旧来型流通・小売業では消費者に見放されても仕方ない。

物的消費が旺盛な子育て人口が極端に減っている。日本人の平均年齢は30年前(1970年)の31.5歳から41.3歳(2,000年)へと10歳も高くなっている。ライフステージ(人生の中でのポジション)もライフスタイル(生活様式)も日本という規模で構造的に大きく変っている。

冷静になって考えれば分かることであるが、ダイエーが売上高日本一になった30年前とはあらゆる点で状況が大きく変っている。その論理が通用しないことは現在のダイエーをはじめとするGMS(総合スーパー)の状況を見れば一目瞭然である。

既に消費者は多くの「物」を必要としていない。いつまでも物発想でより多くの「物」を売ろうとすること＝流通・小売業のミッションを量的充足としている論理自体に無理がある。単価が下がった分、より多くの「物」を売らなければ売上が作れないという論理、小売業の構造自体が既に消費者には受け入れられるものでなくなっている。

日経流通新聞99年度大型店店舗ランキング(00.08.17)の中に「消費者から退場勧告」という見出しがあった。

**「旧来型流通・小売業時代の終焉」と言っても良いだろう。**

## **2. 流通・小売業から流通・小売機能の時代へ**

流通・小売業は、自分達が流通・小売業者であること＝流通・小売機能を担う唯一の業界という幻想・錯覚を持ち続けているような気がしてならない。

近所では新鮮な野菜が直接生産者から定期的に贈られてくる。もちろん家庭で消費する総ての野菜を生産者から直接調達しているわけではない。多くは近隣の小売店から購入している。重要なことは調達している野菜の量や頻度ではない。生産者、つまり流通・小売業者ではないはずの生産者が流通・小売機能を持っているという事実である。認識しなければならないことは、流通・小売業者だけが唯一流通・小売機能を担う特別な業界ではなく、誰もが流通・小売機能を持ち得るということである。

ソニーがPS2(プレイステーション2)を自社ネットによって販売した。一方ではPS2の供給が受けられない小売業者も多く、メーカーサイドのチャネル選択が流通構造を大きく変えるということを改めて認識させられた。

多くの人々が知っているように、文具メーカー プラスが展開した事務用品通信販売会社「アスクール」は倍々で売上を伸ばし、たった数年間で数百億円の売上規模に成長して

いる。今では大小100万を超える事業所がアスクルを使い、個人のニーズも高まっている。当初の主要目的であった文具の売上構成比は既に40%を下回り、事業所が必要とするであろう総ての商品(お茶、洗剤、トイレトペーパーなど)をまるごと提供するデリバリー(2500円以上無料、翌日・一部当日配達)、コンビニエンス(約1万アイテムのカタログで取り敢えずのものは一通り揃う、さらにお客からの要望も細かく取り入れている)というサービス業の意味合いを強めている。

サービス機能が中心にあってそこに商品売上がついてくるという構造はコンビニエンス・ストアの構造とどこか似ている。ただの物売りではない。

消費者間で行うリサイクル商品の売買は既に定着しているが、インターネットの普及に伴い、消費者同志が参加して行うオークションという形態も普及しつつある。宅配業者が消費者間の商品受け渡し・代金決済代行ビジネスを行うと発表しており、消費者間オークションがますます盛んになることが予想される。

一方、インターネットによる逆オークションは、消費者が欲しい商品と価格を提示し、それに企業が対応するという形をとる。

企画デザイン会社が独自に商品デザインを提案し、消費者との間で意見交換して改良する。消費者から一定量のオーダーがまとまった時点でメーカーを探し、生産・販売するという仕組みも家電製品やゲームソフトなどのジャンルでインターネット上に出現している。このような仕組みを使えば自分が設計・デザインに参加した商品を手に入れることができる。大量生産された商品だけが大量流通する時代に対するアンチテーゼである。

小売業が商社やメーカーとコラボレーション(共同)チームを編成し、商品を企画開発して自社店舗で販売するのがイズム(ファイブフォックス)や無印良品(良品計画)などのSPA型企業(specialty store retailer of private label apparel 製造小売業)である。

既に「製造業」→「卸売業」→「小売業」→「消費者」という単純な商品流通だけの時代ではない。流通・小売機能はこれら4者間の総てが持ち、さまざまな組み合わせの中で実現される。

守備範囲・役割が決まった固定的な構造から考え得る組み合わせのバリエーション総てが起こり得るフレキシブルな構造に変化しつつある。

流通・小売が「業種」から「機能」に変わったことを認識すべきである。

### 3. 消費は文化

流通・小売業が近代化、合理化する過程でさまざまなムダを省いてきた。特に最近の動きは売上の低迷をローコストによってカバーし、経営として成り立たせようという試みが中心である。売れる商品を安く売ることは重要であるが、どの店舗も同じ商品を同じ価格で扱っては買物の楽しみがない。さらに最大の経費である人件費を削減するために売場から人が減るから、よけい無機質な売場が出来上がる。

流通・小売業がいま明確に結論を出さなければならないことは「消費は単なる経済行為なのか」それとも「消費は人々の生活に根ざした文化なのか」というビジネスの根源にある質的解釈の問題である。

最近のロー・コスト・オペレーションを見る限りでは、少なくとも流通・小売業が歩んできた方向は消費を経済行為としてだけ見てきたように思えてならない。

流通・小売業に身を置く人の中には「安くて良い商品を扱えば必ず売れる」と言う人は多い。「売れる商品を置いてあれば売上は必ず上がる」と言う人も多いだろう。

しかし、現実にそのようになっているだろうか。

同じ「ティファニー」のネックレスでもニューヨークの5番街で買ったものと日本のディスカウントストアで買ったのでは「商品の持つ意味」が全く違う。

全く同じ一匹のマグロから取れた刺身であっても焼津港で食べた刺身とスーパーで買ってきて自宅で食べる刺身では全く意味が違って来る。

ある女性が百貨店で買った自分のバッグと全く同じバッグが量販店で売っているのを見て「ガッカリしちゃった」と嘆いていたのを見かけたことがある。彼女にとって重要なことは有名百貨店で買ったバッグという事実であり、バッグ／有名百貨店／そこで買物をした自分は一体なのである。もしも、商品だけで総てが完結するのであれば、百貨店であろうと量販店であろうと全く同じバッグが全く同じ価格で売っているのであるから何ら問題はない。ガッカリしたと嘆くことなどあり得ない。

漠然と「消費者心理」という言葉で表現できるかもしれないが、確実に言えることは商品を購入・所有・使用・消費するという行為は、単純な「貨幣との交換」という意味を超えてもっといろいろな意味を持っているという事実である。

筆者が長年言い続けてきたことは、「消費は単なる経済行為ではなく、文化だ」ということである。

少なくとも「消費者から退場勧告」を突きつけられることなく、新たな時代を迎えるためには、消費者が何を欲しているのかを理解し、それに対応できる新たな論理を持つ必要がある。