

### 第 11 回 第 3 章 小売業の変化 新・業態論 新興業態の成長

#### 1. 新旧交代

6月14日、有楽町そごう跡にビックカメラ、ビックピーカンがオープンした。

ある意味では、一般マスコミが騒ぐように時代を象徴する出来事なのかも知れないが、すでに我々はこの程度のことでは驚かなくなっている。

ビックカメラは、有楽町店に先駆けて5月10日、大阪に売場面積16,000㎡のなんば店をオープンさせたばかりである。いよいよ家電量販のメガストアが本格的に動き出したと言えるだろう。当然、ヨドバシカメラ、コジマ、ヤマダ電機など家電量販各社も3,000～5,000坪クラスの店舗展開に力を入れることも予想される。

ビックカメラは売場面積を拡大しながらゴルフ用品、ビジネス用品、玩具、酒など本業以外の商品を確実に増やしている。有楽町店では、サテライトスタジオ、オフィス(SOHO)提案コーナー、ホームシアター、200V家電コーナー、インターネット体験コーナー、超望遠レンズ体験ブースなど本業のコーナーを拡充することで『広く深い』品揃えに加えてサービス機能の充実した店舗を実現している。普段はショールームやカタログなどでしか見られないような高額品や特殊機能商品など珍しい商品も数多くあるが、何故かこの店では見せるだけの商品とは感じられない。実際に売っているし、お客も買いに来ている。単に安いだけでなく、欲しい商品も珍しい商品もあり、いろいろな仕掛けもある。

エキサイティングで賑やかな開店風景である。

同じ立地・建物でありながらそごうは撤退し、ビックカメラは人の流れまで変えてしまう。立地がよくても、それを活かさない企業がある一方で、立地を活かして溢れるほどの人を集める企業がある。このことは、単に『時代が変わった』とか『業態が違う』というだけでは説明がつかない。売る側と買う側の関係という本質的な所で大きな違いが感じられる。

テレビではこの風景を取り上げて単に『安売り店』と表現するケースも見受けられたが、実際には単に大きな店でもないし、ありふれた安売り店でもない。そごうの跡地だからと話題になっているが、その他の要素でも十分話題性のある店舗である。

安い価格、専門的な品揃え、さまざまな体験コーナー、ポイントカード(実質的な割引)、期間限定ではあるが当れば100人に一人の割合で買物が無料というゲーム性・ギャンブル性などいろいろな仕掛けがあり、お客に楽しい買物を実現している。

旅行業界では『sight seeing(観光)』ではなく『sight doing(体験ツアー)』でないと売れない、と言われているが、小売業も同じなのだろう。それなりの興味と好奇心を持ってエキサイティングな時間がすごせること、楽しい買物が体験できることが重要になっている。賑わいは、お客が作りだすものである。売場の熱気はお客がよい時間を過ごしている、楽しい買物を体験している証と言ってよいだろう。

売場を回ってみると、人の多さにとても店内が狭く感じられる。

ジョイフル本田(HC)新田店が9000坪の面積で一つのNSC(近隣型ショッピングセンター)を構成している。

ビックカメラ有楽町店を見る限りでは、家電量販店がいつか 10,000 坪クラスの SC をつくるようになっても不思議ではない。百貨店、GMS の跡地など候補となる立地がたくさんあるだけに今後の展開が期待される。

新旧交代は確実に進んでおり、消え去る業態は店がなくなると同時に忘れ去られていく。消費者は感傷的ではなく、合理的に状況を判断している。

## 2. 新興業態成長の理由(図表)

前回、旧業態低迷の理由、新興業態成長の理由を簡単に説明したが、構造的にとらえると次のようになると考えられる。

### (1)マーケット・環境の変遷

旧業態が衰退していく過程ではさまざまな要因の変化があった。しかも低迷する前には必ず何らかの兆候が見えているはずである。その中でもマーケット・環境の変遷は重要であり、消費者の加齢による世帯構成・ライフステージの変化、経済的な環境の変化、競争状況の変化などは重要な要因である。

#### ①少子高齢化とライフステージの変化,その結果として立地環境の変化

消費者は年を重ねることで世帯構成も消費ニーズも変わる。子供が成長し、その地域を離れることで地域の立地環境は大きく変わる。高齢者ばかりで子供が少ない少子高齢化による立地環境の変化は、街の構造自体を大きく変え、ニューファミリーとともに成長してきた旧業態低迷の大きな理由の一つとなっている。

#### ②消費者の習熟

短期間にバブルや価格破壊などさまざまな価値観の消費を経験し、しかも自らが第 3 次産業での就業経験を持つ、小売の内情を知る消費者が確実に増えている。

消費のプロであるだけでなく、自らも商品を仕入れ、販売した経験のある人達が相手では、人を減らし、アマチュア化した販売側とのレベルが逆転してしまう。店も商品もシビアに評価される。趣味的買物の世界では、自分よりもそのジャンルでの経験・知識などが劣ると思える店、劣る人が接客する店では買物をしない。

#### ③強まるブランド志向

以前はブランドといえば、ファッション商品が中心であり、グレードもプレステージと言われる高級な商品が中心であった。現在は、ブランドといってもひじょうに幅が広く、消費者が好意的に受け入れている商品、店舗、企業に関する識別記号としての意味が強くなっている。そういう意味では、旧業態は必ずしもよいイメージでとらえられてはいない。

消費者が日常的にどこの包装用紙バッグを好んで使うか、見てみれば以前は東急ハンズであり、今はユニクロである。それ以外に企業名を入れたバッグを販売している紀ノ国屋などのバッグも消費者は好んで用いる。

そこで買物していることを隠すどころか宣伝して回っているようである。

しかし、一般の GMS、SM では、そのようなことはない。むしろ、バッグが隠されてしまうことの方が多。つまり、決してよいイメージではとらえられていないことになる。

別事業を展開する際に名前隠しを行っている企業はそのことを認識しているはずである。消費者のブランド志向が強まれば強まるほど『企業イメージ』が企業選別の重要な

役割を果たすことになる。

#### ④経済状況と経営手法

旧業態は、団塊の世代という巨大なマーケット、高度成長期にあった日本経済とともに成長してきたが故に、本質的に『順行(逆戻りがなく、総てが右肩上がりの成長)』での対応方法しか身につけていない。現在のような『逆行(順行とは逆)』の時代に低迷、衰退するのは当然のことであり、仕方がないとも言える。

成長期における対応は実に単純である。パイはどんどん大きくなり、しかも消費者が皆同じ方向を向いているから売る側も皆と同じであることが重要である。変に周囲と異なることをするよりも、単純に同じ店をたくさん作り、同じ商品をたくさん売の方がはるかに効率は高い。拡大再生産の論理は、効率よく低コストを実現する。単純な方法で利潤が上げられた構造である。

一方、新興業態は『順行』の中ではマイナーな存在であるが、時代が『逆行』になってから頭角を現してきた業態である。

低迷期における対応は、『順行』時代とは逆に、小さくなるパイの奪い合いであるから周囲と同じであること、まして周囲よりも劣っていることは致命的である。周囲と如何に差別化し、自社の特徴を訴求するかが生き残る上で重要になる。周囲と同じでは生き残れない。そのような意味では、前項のブランドも重要な差別化要素であり、自社のアイデンティティ(CI; Corporate Identification)、ブランドの確立が新興業態では重要な意味を持っている。

ただし、ブランドという抽象的なものだけで企業が成り立つほど状況は甘くはない。必ず、自社が得意とするジャンルを持ち、独自のシステムを持っている。

#### ⑤同質競争の激化とブランクマーケット

業態が多様化し、店舗数も増えたことで競争は激化している。しかし、あくまでも陣取り合戦的な出店が多く、力のない企業はそれだけで体力を消耗している。

各業態・企業が進んだ方向が同質であったがために同じところにばかり集中してしまい、その中での競争が激化する一方でまったく誰も手をつけないブランクマーケットが多々でき始めている。

新興業態が、急速に拡大できるのもいろいろなところにブランクマーケットがたくさんあるからである。ブランクマーケットはマーケット間の狭間や衰退し、各企業が撤退したあとのマーケットである場合もある。また、新興企業が掘り起こしたマーケットにみなぎりが集まることで集中し、そのために周辺にできる場合もある。

いずれにせよ、競争が少なく、新興業態が羽化するのを待つ間、体力を付けるのにはちょうどよい環境が整っている。

## (2)内部要因

### ①消費者と現場のズレ

旧業態では、売場から人が減り、忙しくて小売の現場から外へ出られなくなる傾向は強まるばかりである。現場から外へ出られなければ、消費者の実際の生活感覚から離れ

てしまう。頭で考えて品揃えした商品,売場では消費者は満足しない。感覚的なズレは簡単には解決できない問題である。

そのような状況の店舗ばかりの中に主張が明確で新鮮な新興業態が展開すればマスコミも取り上げるし,消費者もすぐに飛びつく。飢餓状態が続けば続くほど新鮮に思えるし,集中する。新興業態が確実に伸びていく要因でもある。

## ②各業態の進化方法

旧業態が進化する過程で大型化,多店舗化など量的拡大ばかりが重要視され,消費者のニーズを考えた質的变化は軽視されている。日常生活の必需品を売るはずの店が,消費者のショートタイムショッピングというニーズとは逆行して巨大化している。

店舗を大きくすることが目的になっているから,消費者のことなど考えずに店造り,商品構成が行われる。

新興業態は,必要に応じて店舗を拡大している。大きな店舗が目的ではないから適正な規模が維持される。たとえ旧業態よりも大きな店舗を作ることがあっても必要に応じた展開を意識しているのでそれなりに意味がある店造り,商品構成になっている。

## ③消費者から離れた経営

経営が消費者から離れた店作り,品揃えをしていったことは,旧業態が衰退する大きな理由の一つと言ってもよいだろう。また,企業によっては従業員に希望退職を募ったことで従業員に覇気が見られず,売場の活気などという以前の状態にある企業も多い。

新興企業は業績がよいこともあり,社員に覇気があるし,目標を持っている。

挨拶の声出しもできているし,消費者に対するアピールがある。

経営は消費者の変化に敏感であり,常に顔が消費者の方へ向いている。

当たり前のことができている。

新興業態成長の理由の一つは,激しい競争状況の中で冷静に自社の得意分野を確立してきたことであるが,旧業態が競争力をなくしていったことも重要な要素である。