

第 12 回 第 4 章 文化としての消費の時代 新・業態論 2 つのソリューション

1. 消費者が求めるものの変化

消費者が短期間の間にさまざまなスタイルの消費を経験し、消費することに対して習熟していくことは、商品・サービス購入の意思決定に大きな変化をもたらしている。ある意味では、現在の『消費不況』と呼ばれる状況もこのような消費者の変化に商品・サービスを提供する側の価値基準や事業構造がそぐわなくなっていることが原因であるとも言えるだろう。

前回、『旅行業界ではすでに何年も前から sight seeing(観光ツアー)ではなく、sight doing(体験型ツアー)でないと売れない、と言われている』と書いたが、小売業にも全く同様のことが言えるだろう。

日々の生活に関わる高頻度商品は徹底的に価格にこだわり節約するが、自分の趣味・嗜好に関する範疇では価格に対してとても鷹揚な購買行動をとる。

このような選別消費の事例は数多く紹介されている。

sight doing(体験型ツアー)という言葉に対して『体験型消費』とでも表現すればよいのだろうか。日々の生活シーンとは全く異なる時間・空間を体験する買い物・飲食・疑似体験、あるいは購入した商品(例えば十万円から数十万円もするような高価なマウンテンバイクなど)によって得られるさまざまな効用(よい商品・こだわり商品を所有する満足感、それを着ることによって得られる満足感など)、それらの持つ意味・価値が高まれば高まる程、バランス感覚から日常的消費は抑制される。

明らかに価値基準が従来とは逆転している。消費税導入以前、多くの贅沢品には高率の物品税(贅沢税)が掛けられていた。物的に豊かでない時代、生活必需品の税負担を少なくし、生活とは直接関係ない贅沢品に高率の税金をかけることは至極当然のことであった。ところが、現状を見る限りでは生活必需品的(生理的に生活していくという従来の意味とは異なり、精神的にある一定の満足レベルを維持していくという意味での必需品)な位置づけで優先されるのは趣味・嗜好的商品・サービスであり、そのためには日々の生活に必要な食品・日用品への支出が切り詰められることも当たり前になっている。カップ麺や半額ハンバーガーを食べながらファッション、クルマ、インターネット、携帯電話などに惜しみもなくお金を注ぎ込むような消費行動は、すでに若者だけの特殊な消費行動とは言えなくなっている。

貧しいから 100 円均一で買い物をするのではなく、今まで数百円で売っていたのと全く同じ、もしくは類似の機能・性能の商品がはるかに安い 100 円で買えるから、ただそれを買うだけの話である。そこで節約したお金は自分にとって最も価値のある分野に振り向けられる。

[図表-1](#)は、A. H. マズロー(アメリカ 1908~1970)の欲求の 5 段階を表したものである。マズローは、人間の欲求を次のような 5 段階に分けて説明している。

- ① 生理的欲求;食欲, 睡眠, 性欲
- ② 安全性欲求;住居, 衣服, 貯金

- ③ 社会的欲求;友情, 協同, 人間関係
- ④ 自我欲求;他人からの尊敬, 昇進
- ⑤ 自己実現欲求;潜在能力の最大限の発揮

人間は, はじめに生理的欲求によって動機付けられるが, 生理的欲求が満たされれば次には安全性欲求によって動機付けられるようになる。さらに安全性欲求が満たされれば, 社会的欲求, 社会的欲求が満たされれば自我欲求, 自我欲求が満たされれば自己実現欲求によって動機付けられるようになる。

このように状況に応じて動機付けの要因は変わり, 高度な欲求によって動機付けられるようになると, もはや生理的欲求や安全性欲求などの第 1 次的欲求や第 2 次的欲求は動機付けの要因にはなくなる, という。

現在の消費者行動を見ると, 必ずしもマズローのいう欲求の 5 段階のようにきれいに整理されているわけではないが, 基本的な物的充足(食品, 衣料品, 住居など)が得られた今日では, 社会的欲求, 自我欲求, 自己実現欲求などが重要な動機付けの要因になっている。

そのように考えれば『sight doing(体験型ツアー)』も『体験型消費』も理解しやすいし, 多くの旧業態の低迷も理解しやすい。

つまり, 生理的欲求を満たすための商品を数多く売りこなすことが旧業態のミッションであるから, 消費者の欲求の変化に関係なく, 売れなければ価格を下げ, 価格が下がるからさらに多くの量を販売しなければならないというジレンマに陥っている。

すでに物的充足は進み, 消費者の欲求レベルが変化していることを考えれば, いつまでも『物販』だけに事業を委ねることの難しさは容易に理解できるだろう。

2. 2 つのソリューション

ホーム・ミール・ソリューション, ホーム・ヘルス・ソリューションなどソリューション流行りであるが, ソリューション(solution;問題解決)とは, もともとはIBM が使いはじめた言葉であり, 単にコンピュータを販売するのではなく, コンピュータを通してクライアント(お客)の抱える問題を解決しようということからスタートしている。

基本的にソリューションという概念は『ただの物売り』から『コンサルティング』というサービス業への事業転換, 事業の再定義を意味する。

あくまでもクライアント(お客)の抱える問題を解決することが主要な目的であり, その一環として自社の商品を用いる(販売する)という位置づけである。

しかし, 多くの業界でソリューションという言葉が用いられながら, 実態は従来と大きく変わることがない。目の前の業績が問われるためになかなか物売りから抜け出すことができないからである。

ソリューションについて整理すると, 大きく 2 つのレベルがあると考えられる。

(1) 従来のソリューション概念

従来のソリューション概念はクライアント(お客)の抱える物理的な問題を解決することが中心である。

例えば, 調味料や洗剤など『物』が不足すればそれを充足する。初期の小売業の姿で

ある。不足する物を販売するだけでも十分お客の問題解決に役立っていた。
次に物販に包装や配達など単純なサービスが付加するようになる。お客の代わりに商品を包装し、配送することは物の販売に付随して必要となる機能的サービスである。さらに進むとホームセンターで盛んに言われている BIY(Buy it Yourself ;DIY ;Do it Yourself がすべて自分でやるのに対し、BIY では、材料などを自分で買い求め、施工は依頼する)などさまざまな機能的サービス(機能代行・機能支援など)によるソリューションが提案されてくる。しかし、それでも物理的な問題解決の域を出ていない。つまり、従来のソリューション概念はお客の抱える物理的な問題解決という範疇である。

(2)新しいソリューション概念

従来のソリューション概念がお客の周辺にある物理的な問題解決が主体となっているのに対し、新しいソリューション概念は、お客自身を変化させることが中心になる。

①物+ソフト know-how, how to によるお客のスキルアップ変化

例えば、生地・手芸の大型専門店ユザワヤは、ユザワヤ芸術学院という手工芸の学校を持っている。年間約1万人の卒業生を送り出すユザワヤ芸術学院の卒業生はすでに数十万人にも上るといふ。

お客に know-how, how to を教えることで、お客自体がスキルアップする。本格的にいろいろな作品を作ることができるようになったお客はユザワヤの重要な固定客となる。さらにスキルアップすれば講師として生徒に教えるようになり、お客自身が変わることでマーケットもさらに拡大する。教販(教育と販売)一体という考え方であり、初期のホームセンターにも見られたものである。

マズローの欲求の 5 段階からすれば自己実現という最終的な段階に相当するものであり、単純な物的充足よりも将来性はあると考えられるのだが、ホームセンターの場合、いつしか規模の拡大とともに物販中心の業態に移行してしまった。

②ライフスタイル提案

多くの新興企業が提供しているのが独自のコンセプトに基づくライフスタイルである。そのショップで買い物をし、そのショップの PB 商品を用いることでお客のライフスタイルは変わる。生活空間が変わり、生活自体が変わる。①が know-how, how to により『お客のできること』が変わるのに対し、ライフスタイルは生活空間、生活の仕方など自分の周辺から『生活』が変わっていく。

③参加型・自己実現

消費に習熟した消費者は、多くの知識・経験に裏打ちされた視点・アイデアを豊富に持っている。しかし、どんなによい視点・アイデアを持っていたとしても一消費者であることには変わりなく、それ以上のものには成り得なかった。

『お客様の声』や『社長への手紙』を書くのはいやだが、自分のアイデアが店づくり、商品づくりに用いられるのなら何かを言ってみよう。そんなお客の潜在的欲求を満足させるのが参加型・自己実現型のソリューションである。

企業と個人の距離はインターネット、Eメールによって格段に狭まっている。

プロではないから、自分の提案に対して大きな期待もないし、大きな代価も望んでいない。ただ、自分の提案が具体化することがあれば、それで大きな満足が得られる。

マズローで言えば、社会的欲求や自己実現欲求を満足させることであり、一消費者が企業、社会と新たな関係付けができる大きなチャンスでもある。自分の提案による店舗や商品が現実のものとして目の前に現れれば、潜在的なお客の欲求に対して最高のソリューションとなる。

3. 2つのソリューションと新・旧業態の位置づけ

[図表-2](#)は、2つのソリューションと新・旧業態の位置づけを整理するためのマトリックスである。表側(縦軸)には生活シーンとノンフーズを中心にした主要商品分野をとり、表頭(横軸)には2つのソリューションを採っている。

従来であれば、業態を決める主要な項目は表側の主要商品分野である。しかし、現在重要な意味を持ち出しているのは、どんな商品を提供するかだけではなく、その商品を通してお客にどのような効用(ソリューション)を提供しているかである。

例えば、物としてカーテンやカバーリング、クッション、インテリア小物を販売している店と、それらのコーディネートや作り方を教えて一緒にインテリアを設計しながら販売する店では、同じ商品を取り扱っているようであるが、同じ業態とは言えないだろう。お客に対して提供する効用=ソリューションの意味が全く異なる。

ビューティケア、ヘルスケアの世界ではコンサルティング、相談などの機会を増やす傾向にあるが、まだ物販中心であり、お客に対するソリューションと言えるレベルまでに至っていない。しかし、商品的な性格から考えれば物販中心の店とコンサルティング中心の店に分化して行く最短距離にあるように思える。

ここでは表現していないが、もっとも身近な商品で考えればスーパーマーケットが大きく分化する可能性を持っている。

ただ、物として商品を価格だけで販売する業態が現状だとすれば、ホームセンターが木材のカットや穴開けをしてくれるように肉や魚の下拵えをしてくれる店があってもよいし、素材や調味料を販売するだけではなく、今晚のおかずを一緒に考え、作り方を教え、一緒に作ってくれる店があってもよいだろう。

また、お客と一緒に惣菜コーナーを企画すれば、『今日の惣菜コーナーは、3丁目の田中さんの自慢料理コーナー』、『今週の惣菜コーナーは、鹿児島出身の吉田さんによる郷土料理コーナー』というようになることも考えられる。

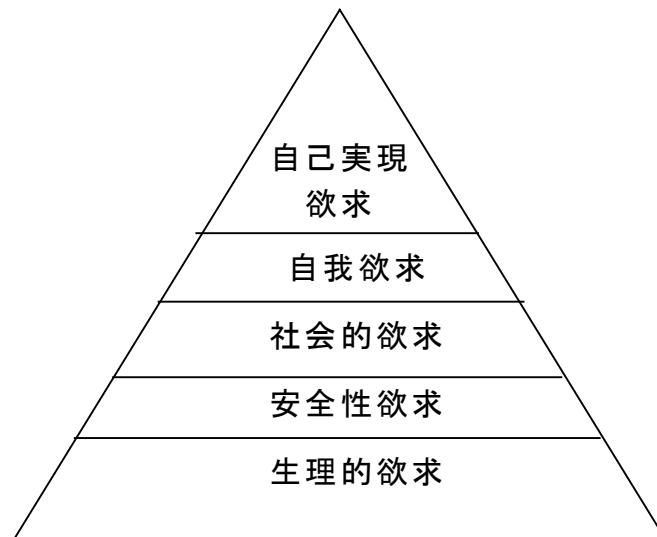
このようなスーパーマーケットができたとすれば、それはすでに従来のスーパーマーケットと同じ業態とは言えない。

新しい業態は、従来のように提供する商品によって決まるのではなく、お客に対して提供する効用=お客の持つ問題に対してどのようなソリューションを行うのか、ということによって決まる、と言ってもよいだろう。

このように見て行くと小売業の不振の原因は、デフレや消費者の買い控えではなく、小売業がお客の変化に合わせて進化できないだけとしか思えない。すでに時代は大きく変わっているのに多くの企業がいつまでも変われずにいる。

物を売ることにこだわっていれば、いつまでも状況は変わらないだろう。

図表－1 A. H. マズローの欲求の階層



- ①生理的欲求;食欲, 睡眠, 性欲
- ②安全性欲求;住居, 衣服, 貯金
- ③社会的欲求;友情, 協同, 人間関係
- ④自我欲求;他人からの尊敬, 昇進
- ⑤自己実現欲求;潜在能力の最大限の発揮