

## 新たな時代の流通・小売論 — 文化としての消費の時代へ —

### 第13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-2

#### 1. 2つのソリューション 業態, 主要企業マップ

前回, 2つのソリューション概念と新・旧業態について説明した。

従来のソリューション概念は, 旧業態がミッションとしている範疇であり, お客の周辺にある物理的ニーズに対して『物的充足』を中心にした問題解決を図ることが中心である。それに対し, 新しいソリューション概念では, お客自身の質的变化=ノウハウの習得やスキルアップ, ライフスタイルの変化, 社会活動・経済活動への参加を通しての自己実現など, お客自身がいろいろと経験することで変化することが中心とあり, 新業態の多くがこれらのソリューションを提供していると考えられる。

したがって, 『業態』という概念も従来の『取扱い商品』を中心にしたものから『提供する効用』を中心にしたものへと変えていく必要がある。

食品や日用品など従来の概念からすれば『生活必需品』と位置づけられる商品への支出を抑えてまでも sight doing(体験型ツアー)や『体験型消費』などの趣味・嗜好的な支出を優先するという現象が一部の若い人達だけではなく, さまざまな年代で見られるようになってきている。このような『選別消費』も新しいソリューションに対するニーズ(マズローの欲求の5段階でいう社会的欲求, 自我欲求, 自己実現欲求など高次の欲求)が高まってきていると解釈すれば納得できるものである。

流通・小売が『業種』から『機能』へと位置づけを変えている中で『業態』という概念もまた大きく変わっている。

#### (1) 2つのソリューション 業態, 主要企業マップの概要

**図表-1**は, 前回説明した2つのソリューションと新・旧業態の位置づけをさらに具体的に説明するために個別の業態, あるいは代表的な企業名を入れて作成した業態・主要企業マップである。

表側(縦軸)には, 生活シーンの最も基本となる『日常生活』, および『オフィスライフ』を採り, 日常生活における商品の位置づけとして『生活に必要』『生活を豊かにする(物中心)』『生活を楽しむ(自分で何かをやる, 参加する)』の3つの分野に分けている。

さらに『生活に必要』となる主要商品を『衣料品』『生活関連』『食料品』『その他』の4つに分け, 『生活を豊かにする』『生活を楽しむ』ための主要商品では『衣料品』『生活関連』『食料品』『その他』に『文化・余暇関連』を加えた5つに分けている。

『オフィスライフ』では, 主要商品を直接的に仕事に関係する『文具・事務用品・OA サプライ』とオフィスライフの中で間接的に必要となる『食品, 日用消耗雑貨』に分けている。

表頭(横軸)には, 『従来のソリューション概念』として『物販主体(補充作業的買物, 楽しめる買物)』『機能的サービス主体(機能代行・機能支援, コンサルティング・アドバイス)』, 『新たに出てきたソリューション概念』として『物+ソフト(ハウツー, ノウハウ)』『ライフスタイル提案(コンセプト, ブランド)』『場の提供・参加型(ライフスタイルの実現, 各種活動とのリンク・参加)』を採り, 提供する効用(表頭)と取り扱う商品の位置づけ(表側)によって作られたマトリックスの中に代表的な業態・主要企業をマッピングできるようにしてある。

とりあげたのは SM, GMS, HC, Dg.S という代表的な業態, および特徴的な品揃え, 店づくりでお客の支持を得ているいろいろと話題になることの多い企業である。

### (2)マトリックスにおける旧業態の位置づけ

まず、『生活に必要な商品』を中心にして『補充作業的買物』の場を提供しているのが SM, Dg.S, HC, GMS など旧業態を中心とした業態である。

補充作業的買物は、家の中に常備しておく必要性が高い醤油・塩などの調味料, あるいはトイレトペーパーや洗剤などの消耗品が切れたから買い補う, なくなりそうだからあらかじめ買って置く, というものである。

家の中で常備する商品を補充するための買物は、趣味・嗜好性の高い商品の買物とは明らかに異なる。買物という行為自体を楽しむというよりは機械的, 作業的になされる『補充作業的買物』である。しかも対象となる商品には重量物や嵩物が多い。

補充作業的買物の対象となる商品は、消耗頻度が高く, 消費量も比較的多いため, マーケットサイズが比較的大きな商品である。基本的に NB 商品が先行し, その後 PB 商品が加わることで低価格化に拍車がかかったジャンルでもある。品質的に安定している商品が多く, 各社の商品格差が大きく認められないため, 購買の意思決定に際しては価格が重要な要素となる。さらに, 小売業の取り組み方も必ずチラシの目玉商品として用いているように低価格で消費者を煽るような対応が目立つ。

しかし, 一方ではチラシの目玉商品から NB 商品を外せないことが, 荒利率低下の大きな原因となっており, 低価格化の傾向は経営を圧迫するまでになっている。

『勝ち組なしの消耗戦』と言われて久しいが, 生活に必要な商品で補充作業的買物の対象となる商品を事業の柱とする企業は減らず, それぞれの企業の業績が悪化しているにもかかわらず, いつ終わるとも知れない消耗戦を続けている。

旧業態は非常に苦しい構造の中で事業展開をしていることになる。

### (3)補充作業的買物に進出する新興業態

オフィスライフの位置づけで採り上げたアスクル, カウネット, オフィス・デポ(店舗展開もある), フォレストなどの企業は SOHO(Small Office, Home Office)を対象として事務用品, 文房具, OA 機器, OA サプライなどの商品を扱う通販業者である。

基本的には法人, 個人商店などが対象であるが, それぞれの事業所内にいる個人を対象として明らかにパーソナルユースと見られる商品の取扱い, アプローチも多く見受けられる。10,000 アイテム超のカタログ(必要ならばカタログ以外の商品の取り寄せも可能), インターネットを通じてコーヒー・お茶, お菓子・カップ麺・レトルト食品などの食品をはじめ, ラップ・紙コップ, コーヒーカップ・タンブラーなどの食器類, たわし・スポンジ, 石鹸・洗剤・トイレトペーパーなどの消耗品, キッチン用品, トイレ用品, 掃除用品など取りあえずオフィス内での日常生活に必要となる商品(市販の商品と全く同じあり, 個人が使っても何ら問題はない)の購入が可能である。

2400 円以上の買物で宅配料金が無料になるので, 補充作業的買物を①暇な時間を用いて, ②ファックスやインターネットによって簡便に, しかも③出かけずに短時間で完結させることができる。

10,000 アイテム超のカタログ, 翌日配送, 料金支払い(振り込み, または引き落とし)など買物の『利便性』を確保したことで確実にお客の支持を得ており, 店舗を構える企業が低価格の消耗戦を繰り広げている間にマーケットではこのような業態へのチャネル・スイッチが始まっている。

すでに製造業では, 製造設備を持たずに商品企画と販売だけに特化した企画メーカーと製造だけに特化した EMS( Electronics Manufacturing Service ; 製造専門に特化した工場だけの企業 ) というように機能分化の図式が明確になってきている。

小売業でもライフスタイルを中心にした企画提案型小売と EMS のように高頻度・低価格商品だけに特化した SPA(specialty store retailer of private label apparel ; 製造小売業 ) の出現や物流分野からの参入などが考えられる。

通常の常識的な量を超えた超々大量での商品調達をする企業が現れれば, 店舗(イニシャルコスト+ランニングコスト)を構えた企業がどんなにコストダウンの努力をしても調達コスト(商品原価, 物流費など)を含めたあらゆるコスト面での対応は困難である。

人口動態(少子高齢化, 未婚化, 都市部への人口集中など)から考えても, エコロジーに配慮した法的整備面から考えても, あるいは現状の経済環境から考えても, 今後さまざまな商品分野で消費量が拡大していくとは考え難い。

限られたパイの取り合いは, 消耗戦で疲弊した企業・業態ではなく, 余力を持って全く新しい発想, 新しいシステムで参入してきた企業に軍配が上がると思うのが自然だろう。

#### (4)『生活を豊かにする』 新興業態

平成 13 年 8 月 18 日(土)の日本経済新聞夕刊には『高級スーパー快走』という見出しでシェルガーデン(ザ・ガーデン), 成城石井, クイーンズ伊勢丹などの記事が出ていた。大手スーパーが価格競争にしのぎを削る中, 安さとは一線を画した品揃えや売場づくりをしている高級食品スーパーが消費者の支持を得て快走している, という内容である。価格競争を繰り広げる多くのスーパーが昨年実績を維持することも難しい状況の中で紹介された企業は昨年実績対比で 2 桁の伸びを示しているという。

価格が重要な要素を占めていることは否定できないが, 結果だけを見ているとどうも消費者の志向とは全くかけ離れた別な次元で物事が動いているような気がしてならない。この記事の中で高級食品スーパーとして紹介されている成城石井, ザ・ガーデンは, 図表-1 では『生活を豊かにする(物中心)』という位置づけで『ライフスタイル提案(コンセプト, ブランド)』という新しいソリューションの範疇に位置づけている企業である。

記事の中には, クイーンズ伊勢丹 田村社長の指摘として「従来のスーパーは効率重視で『豊富な品揃えの中から選びたい』といった顧客の要望にこたえてこなかった」とあるが, 何年も前にある HC の役員が『効率をずっと追及してきたが, 効率の向こうに効率はなかった』としみじみと語った言葉とどこかダブって聞こえてくる。

すでに何年も前に判りきっていたはずなのに, 何故未だにこんなことを続けているのかという疑問もある。安く大量に売ることだけが総てではないことは, 図表-1 を見れば一目瞭然である。

各業態, 企業の業績を見れば全体としては, 左(左上)から右(右下)へと向かっている。右側に位置する企業でも無印良品のように一部では業績悪化が指摘されている企業

もあるが、理由は明白である。

ライフスタイルを提案することで支持されている企業がいつかそれを忘れて規模の拡大＝単なる物売りへ変わってしまうことがある。その時点でお客は魅力を感じなくなり、評価は下がる。ブランドとしての価値の低下は、短期の業績低迷とは比べ物にならないほどの損失である。

無印良品の場合、ユニクロと比べてみれば業績低迷の理由は一目瞭然である。

ライフスタイルを提案するというには欠品、商品整理、陳列・演出、従業員教育などあらゆる点で売場の管理レベルが低下している。残念ながら現状ではすでに提案するというレベルにはない。商品的にも衣料品を中心として迷いが窺われ、提案できるレベルではない。総ては店舗数の拡大、売場規模の拡大に組織として質的についでいけない状況が引き起こしている現象である。

しかし、ここに名前をあげた企業の多くがさまざまな困難を乗り越えて現在の地位を築いてきたことも事実である。一時のブレで簡単にこのマップから消えていくとは思いたくない。

#### (5)まとめ

いずれにせよ、消費者から支持されている企業の多くが『生活を豊かにする』『生活を楽しむ』という位置づけで商品を扱い、『楽しめる買物』や『ライフスタイル』などを提供するというポジションに集中していることは事実である。

消費者のニーズ・ウォンツが変化し、企業や業態のレベルも変化することを考えれば、いずれこのマップの中での位置づけが変わることも考えられる。

ただし、大きな流れを捉えることで設定したマトリックスの表頭、表側が簡単に変わるとは思えない。

しばらくは、このマトリックスの中でさまざまな業態や企業をマッピングし、業績の変化を見ていくことで消費者の志向の変化、流通・小売全体の流れ、方向性、問題点などを捉えることが可能だろう。

現状の中に埋もれていては自分のポジションは見えないが、大きな流れの中で見ていれば、企業・業態の盛衰とその理由は容易に理解できる。

2つのソリューションによる新たな業態の編成が流通・小売復活のキーを握っている。

## 新たな時代の流通・小売論 — 文化としての消費の時代へ —

### 第13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-2

#### 1. 2つのソリューション 業態, 主要企業マップ

前回, 2つのソリューション概念と新・旧業態について説明した。

従来のソリューション概念は, 旧業態がミッションとしている範疇であり, お客の周辺にある物理的ニーズに対して『物的充足』を中心にした問題解決を図ることが中心である。それに対し, 新しいソリューション概念では, お客自身の質的变化=ノウハウの習得やスキルアップ, ライフスタイルの変化, 社会活動・経済活動への参加を通しての自己実現など, お客自身がいろいろと経験することで変化することが中心とあり, 新業態の多くがこれらのソリューションを提供していると考えられる。

したがって, 『業態』という概念も従来の『取扱商品』を中心にしたものから『提供する効用』を中心にしたものへと変えていく必要がある。

食品や日用品など従来の概念からすれば『生活必需品』と位置づけられる商品への支出を抑えてまでも sight doing(体験型ツアー)や『体験型消費』などの趣味・嗜好的な支出を優先するという現象が一部の若い人達だけではなく, さまざまな年代で見られるようになってきている。このような『選別消費』も新しいソリューションに対するニーズ(マズローの欲求の5段階でいう社会的欲求, 自我欲求, 自己実現欲求など高次の欲求)が高まってきていると解釈すれば納得できるものである。

流通・小売が『業種』から『機能』へと位置づけを変えている中で『業態』という概念もまた大きく変わっている。

#### (1) 2つのソリューション 業態, 主要企業マップの概要

**図表-1**は, 前回説明した2つのソリューションと新・旧業態の位置づけをさらに具体的に説明するために個別の業態, あるいは代表的な企業名を入れて作成した業態・主要企業マップである。

表側(縦軸)には, 生活シーンの最も基本となる『日常生活』, および『オフィスライフ』を採り, 日常生活における商品の位置づけとして『生活に必要』『生活を豊かにする(物中心)』『生活を楽しむ(自分で何かをやる, 参加する)』の3つの分野に分けている。

さらに『生活に必要』となる主要商品を『衣料品』『生活関連』『食料品』『その他』の4つに分け, 『生活を豊かにする』『生活を楽しむ』ための主要商品では『衣料品』『生活関連』『食料品』『その他』に『文化・余暇関連』を加えた5つに分けている。

『オフィスライフ』では, 主要商品を直接的に仕事に関係する『文具・事務用品・OA サプライ』とオフィスライフの中で間接的に必要となる『食品, 日用消耗雑貨』に分けている。

表頭(横軸)には, 『従来のソリューション概念』として『物販主体(補充作業的買物, 楽しめる買物)』『機能的サービス主体(機能代行・機能支援, コンサルティング・アドバイス)』, 『新たに出てきたソリューション概念』として『物+ソフト(ハウツー, ノウハウ)』『ライフスタイル提案(コンセプト, ブランド)』『場の提供・参加型(ライフスタイルの実現, 各種活動とのリンク・参加)』を採り, 提供する効用(表頭)と取り扱う商品の位置づけ(表側)によって作られたマトリックスの中に代表的な業態・主要企業をマッピングできるようにしてある。

とりあげたのは SM, GMS, HC, Dg.S という代表的な業態, および特徴的な品揃え, 店づくりでお客様の支持を得ているいろいろと話題になることの多い企業である。

### (2)マトリックスにおける旧業態の位置づけ

まず、『生活に必要な商品』を中心にして『補充作業的買物』の場を提供しているのが SM, Dg.S, HC, GMS など旧業態を中心とした業態である。

補充作業的買物は、家の中に常備しておく必要性が高い醤油・塩などの調味料, あるいはトイレトペーパーや洗剤などの消耗品が切れたから買い補う, なくなりそうだからあらかじめ買って置く, というものである。

家の中で常備する商品を補充するための買物は、趣味・嗜好性の高い商品の買物とは明らかに異なる。買物という行為自体を楽しむというよりは機械的, 作業的になされる『補充作業的買物』である。しかも対象となる商品には重量物や嵩物が多い。

補充作業的買物の対象となる商品は、消耗頻度が高く, 消費量も比較的多いため, マーケットサイズが比較的大きな商品である。基本的に NB 商品が先行し, その後 PB 商品が加わることで低価格化に拍車がかかったジャンルでもある。品質的に安定している商品が多く, 各社の商品格差が大きく認められないため, 購買の意思決定に際しては価格が重要な要素となる。さらに, 小売業の取り組み方も必ずチラシの目玉商品として用いているように低価格で消費者を煽るような対応が目立つ。

しかし, 一方ではチラシの目玉商品から NB 商品を外せないことが, 荒利率低下の大きな原因となっており, 低価格化の傾向は経営を圧迫するまでになっている。

『勝ち組なしの消耗戦』と言われて久しいが, 生活に必要な商品で補充作業的買物の対象となる商品を事業の柱とする企業は減らず, それぞれの企業の業績が悪化しているにもかかわらず, いつ終わるとも知れない消耗戦を続けている。

旧業態は非常に苦しい構造の中で事業展開をしていることになる。

### (3)補充作業的買物に進出する新興業態

オフィスライフの位置づけで採り上げたアスクル, カウネット, オフィス・デポ(店舗展開もある), フォレストなどの企業は SOHO(Small Office, Home Office)を対象として事務用品, 文房具, OA 機器, OA サプライなどの商品を扱う通販業者である。

基本的には法人, 個人商店などが対象であるが, それぞれの事業所内にいる個人を対象として明らかにパーソナルユースと見られる商品の取扱い, アプローチも多く見受けられる。10,000 アイテム超のカタログ(必要ならばカタログ以外の商品の取り寄せも可能), インターネットを通じてコーヒー・お茶, お菓子・カップ麺・レトルト食品などの食品をはじめ, ラップ・紙コップ, コーヒーカップ・タンブラーなどの食器類, たわし・スポンジ, 石鹸・洗剤・トイレトペーパーなどの消耗品, キッチン用品, トイレ用品, 掃除用品など取りあえずオフィス内での日常生活に必要となる商品(市販の商品と全く同じあり, 個人が使っても何ら問題はない)の購入が可能である。

2400 円以上の買物で宅配料金が無料になるので, 補充作業的買物を①暇な時間を用いて, ②ファックスやインターネットによって簡便に, しかも③出かけずに短時間で完結させることができる。

10,000 アイテム超のカタログ, 翌日配送, 料金支払い(振り込み, または引き落とし)など買物の『利便性』を確保したことで確実にお客の支持を得ており, 店舗を構える企業が低価格の消耗戦を繰り広げている間にマーケットではこのような業態へのチャネル・スイッチが始まっている。

すでに製造業では, 製造設備を持たずに商品企画と販売だけに特化した企画メーカーと製造だけに特化した EMS( Electronics Manufacturing Service ; 製造専門に特化した工場だけの企業 ) というように機能分化の図式が明確になってきている。

小売業でもライフスタイルを中心にした企画提案型小売と EMS のように高頻度・低価格商品だけに特化した SPA(specialty store retailer of private label apparel ; 製造小売業 ) の出現や物流分野からの参入などが考えられる。

通常の常識的な量を超えた超々大量での商品調達をする企業が現れれば, 店舗(イニシャルコスト+ランニングコスト)を構えた企業がどんなにコストダウンの努力をしても調達コスト(商品原価, 物流費など)を含めたあらゆるコスト面での対応は困難である。

人口動態(少子高齢化, 未婚化, 都市部への人口集中など)から考えても, エコロジーに配慮した法的整備面から考えても, あるいは現状の経済環境から考えても, 今後さまざまな商品分野で消費量が拡大していくとは考え難い。

限られたパイの取り合いは, 消耗戦で疲弊した企業・業態ではなく, 余力を持って全く新しい発想, 新しいシステムで参入してきた企業に軍配が上がると思うのが自然だろう。

#### (4)『生活を豊かにする』 新興業態

平成 13 年 8 月 18 日(土)の日本経済新聞夕刊には『高級スーパー快走』という見出しでシェルガーデン(ザ・ガーデン), 成城石井, クイーンズ伊勢丹などの記事が出ていた。大手スーパーが価格競争にしのぎを削る中, 安さとは一線を画した品揃えや売場づくりをしている高級食品スーパーが消費者の支持を得て快走している, という内容である。価格競争を繰り広げる多くのスーパーが昨年実績を維持することも難しい状況の中で紹介された企業は昨年実績対比で 2 桁の伸びを示しているという。

価格が重要な要素を占めていることは否定できないが, 結果だけを見ているとどうも消費者の志向とは全くかけ離れた別な次元で物事が動いているような気がしてならない。この記事の中で高級食品スーパーとして紹介されている成城石井, ザ・ガーデンは, 図表-1 では『生活を豊かにする(物中心)』という位置づけで『ライフスタイル提案(コンセプト, ブランド)』という新しいソリューションの範疇に位置づけている企業である。

記事の中には, クイーンズ伊勢丹 田村社長の指摘として「従来のスーパーは効率重視で『豊富な品揃えの中から選びたい』といった顧客の要望にこたえてこなかった」とあるが, 何年も前にある HC の役員が『効率をずっと追及してきたが, 効率の向こうに効率はなかった』としみじみと語った言葉とどこかダブって聞こえてくる。

すでに何年も前に判りきっていたはずなのに, 何故未だにこんなことを続けているのかという疑問もある。安く大量に売ることだけが総てではないことは, 図表-1 を見れば一目瞭然である。

各業態, 企業の業績を見れば全体としては, 左(左上)から右(右下)へと向かっている。右側に位置する企業でも無印良品のように一部では業績悪化が指摘されている企業

もあるが、理由は明白である。

ライフスタイルを提案することで支持されている企業がいつかそれを忘れて規模の拡大＝単なる物売りへ変わってしまうことがある。その時点でお客は魅力を感じなくなり、評価は下がる。ブランドとしての価値の低下は、短期の業績低迷とは比べ物にならないほどの損失である。

無印良品の場合、ユニクロと比べてみれば業績低迷の理由は一目瞭然である。

ライフスタイルを提案するというには欠品、商品整理、陳列・演出、従業員教育などあらゆる点で売場の管理レベルが低下している。残念ながら現状ではすでに提案するというレベルにはない。商品的にも衣料品を中心として迷いが窺われ、提案できるレベルではない。総ては店舗数の拡大、売場規模の拡大に組織として質的についでいけない状況が引き起こしている現象である。

しかし、ここに名前をあげた企業の多くがさまざまな困難を乗り越えて現在の地位を築いてきたことも事実である。一時のブレで簡単にこのマップから消えていくとは思いたくない。

#### (5)まとめ

いずれにせよ、消費者から支持されている企業の多くが『生活を豊かにする』『生活を楽しむ』という位置づけで商品を扱い、『楽しめる買物』や『ライフスタイル』などを提供するというポジションに集中していることは事実である。

消費者のニーズ・ウォンツが変化し、企業や業態のレベルも変化することを考えれば、いずれこのマップの中での位置づけが変わることも考えられる。

ただし、大きな流れを捉えることで設定したマトリックスの表頭、表側が簡単に変わるとは思えない。

しばらくは、このマトリックスの中でさまざまな業態や企業をマッピングし、業績の変化を見ていくことで消費者の志向の変化、流通・小売全体の流れ、方向性、問題点などを捉えることが可能だろう。

現状の中に埋もれていては自分のポジションは見えないが、大きな流れの中で見ていれば、企業・業態の盛衰とその理由は容易に理解できる。

2つのソリューションによる新たな業態の編成が流通・小売復活のキーを握っている。