

## 新たな時代の流通・小売論 — 文化としての消費の時代へ —

### 第14回 第5章 新たな時代のビジネスマップ 事業の再定義

#### 1. 事業の再定義

##### (1) 新しいソリューションの時代

前回,先々回と2回に渡って2つのソリューションについて説明した。

『物の充足を中心にして,消費者の周辺にある物理的な問題解決を図る従来のソリューション』と『さまざまな経験をし,知識・技術・ノウハウなどを身につけることで消費者自身が変わり,自己実現を図る新しいソリューション』の2つである。

これからの時代は,この2つのソリューションを中心にしてビジネスが動いていくと考えている。2つのソリューションがどのようなマーケットを形成するか定かではないが,少なくとも現在起こっているさまざまな現象,各業態・主要企業の業績推移を見る限りでは,新しいソリューションへのニーズは確実に広がっている。表面化したいくつかの現象を見るだけでも新しいソリューションが従来のソリューションに置き換わる形で確実に拡大していくことは容易に想像できる。

潜在的ニーズ・ウォンツに対して新たな提案をするアイデア,それらを具体的に提案し,実現するための施策・技術,それを実行する企業・組織,...必要な要素・条件が未だ揃っていないために明確なマーケットの形成がなされていないが,潜在的なマーケットの存在は疑う余地はない。長い間,誰もが現状のマーケットしかないと思い込み,生き残りをかけた厳しい競争を繰り広げてきた。しかし,視点を変えてみると,未だ手の着けられていない,しかも将来への可能性を秘めた未開のマーケットが確実に存在する。

このシリーズを始めて,消費者の変化,小売業を取巻く環境の変化,小売業の相対的位置づけや要求される機能の変化などを統計資料や象徴的な現象を挙げてさまざまな角度から考察してきた。そこで得た仮説の一つ一つを積み上げていくと,新しいソリューションに対する必然性,ニーズ・ウォンツという一つの大きな方向,潮流に辿り着く。

未知の部分も多く,確定的な言い方をすることは難しいが,おそらく10年後に振り返ってみれば,ここで『新しいソリューション』と言っていたものが当り前になっていることだろう。

##### (2) 物中心のビジネスからの脱却 事業の再定義

今,改めて我々の日常生活を振り返ってみると,これだけたくさんの店舗があり,あり余るほど多くの物があるにもかかわらず,不便な思いをし,満たされない思いをすることは多い。ある意味では『贅沢な悩み』であるが,『物が充足する』だけで我々は決して満たされることはないし,豊かになったとも思えない。物がたくさんあっても,単純に喜べない『何か』があることだけは確かである。

『拡大再生産』という物中心に発展してきた経済下では,物は姿・形を変えながら常が増え続ける。マイナーチェンジ,モデルチェンジを繰り返し,デザイン・機能・性能などを少しずつ変えながら物は増え続ける。旧品を陳腐化させ,ライフサイクルを短くして買い替えを促進すれば,拡大再生産のサイクルは短くなる。形のある(有形)物だけではなく,形のない(無形)コンピュータの『ソフトウェア』でさえ,全く同様である。

経済が停滞すると,必ず成長期の常套手段であるこのような手法に対する批判がある。しかし,経済が停滞し,デフレ経済と言われる現在も,従来と本質的には何ら変わるこ

2/4

はない。

以前は、マイナーチェンジ、モデルチェンジを繰り返すことで買い替えの促進と単価アップを図っていたが、現在は単価を引下げることで必要以上の『量』を売っている。

一見違うように見えても『大量に物を作り、大量に物を売らなければ成り立たない』という点では全く同様である。同じ軸上であれば、右も左も本質的に変わることはない。

『物はたくさんあるが、本当に欲しい物がない』と、以前からよく言われている。

お仕着せの商品、お仕着せの消費では、本当の意味の『豊かさ』は得られないし、満足感も得られない。それが満たされない一番の理由だろう。

いま流行りの『ビジネス・モデル』という言い方をすれば、現在のビジネス・モデルは、根幹にある思想・メカニズムなど総てと言ってよいほど『物』に依存している。物をたくさん作り、物をたくさん売らなければ収益が上がらない構造である。

したがって、メーカーは物をたくさん作り、小売は物をたくさん売り続ける必要がある。

『消費者の生活』『消費者の論理』とは掛け離れた『物中心の論理（優先順位、価値基準など）』で総てが動いている。商品の企画・開発、製造方法、製造設備、販売チャネル、... 総ては物がベースである。

残念ながら小売業も物を売ることにアイデンティティを見出している『物売り』業であるから、物を売ることから脱却できない。だから単価を下げてでもたくさん物を売ろうとする。たまたま主要小売企業のホームページを見比べる機会があった。ホームページには、各社の志向がよく表れている。ほとんどの企業が通販カタログにウエイトをおいてホームページを設計している。やはり『物売り』が意識の大半をなしているのだろう。

それ以外は、リクルート（求人）のための会社案内、IR（投資家のための企業情報）であり、会社としてどのような思想で事業を考えているのか、社会的な使命＝ミッション＝企業の存在理由をどのように捉えているのか、消費者との係わり合いをどのように考えているのか、現状に対する認識と対応策をどのように考えているのか、という『企業の根幹を支える思想・哲学・論理』などはほとんど見当たらない。

企業理念として『豊かな消費生活の提供』『地域社会への貢献』というのも少なからずあるが、その手段になると『商品の提供＝販売』である。

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さまざまな概念も提案されているが、やはり本質にある『物売り』からの脱却は難しい。

いままで13回に渡って論じてきたように、少子高齢化、環境問題、デフレ・スパイラルなどさまざまな状況を総合的に判断すれば、今後『物』の消費量は確実に減少するし、減らす必要がある。

そのような状況認識に反し、今まで以上に物を大量に販売することは、どう考えても論理的にムリがある。

マーケットの大きな成長が見込めない現在、どうしても『物を大量に販売することで売上を上げよう』というのであれば、マーケットに安住する先行企業（過去にマーケットに参入し、ある程度シェアを確保しているが現状では明らかにシェアの維持が難しい、ふさわしくないと考えられる企業）からシェアを奪い取るしかない。他社から売上を奪い、成長し続けるだけの強さ・創造力・魅力・マネジメント力・システム構成力を有するごく限られた一

3/4

部の企業にだけできることである。

そうでなければ、物中心の『ビジネス』から脱却し、事業を再定義する必要がある。

## 2. ビジネスのバリエーション 事業展開マトリックス

### (1) 事業展開マトリックス

[図表-1](#)は、ビジネスの広がりを見るための事業展開マトリックスである。

表側（縦軸）には、大きく『物中心のビジネス』『知識・技術・ノウハウ中心のビジネス』『機能代行ビジネス』『情報・ビジネスの仲介』『情報交換・参加する『場』を提供するビジネス』という5つのビジネス分野を採り、それぞれの中をさらに機能に細分化している。表頭（横軸）は、『企画・計画・設計』から始まる物ができるまでの『製造工程』、あるいは『ライフサイクル』を「素材・資材調達」「素材・原材料」「部品・二次加工品」「製品 or でき上がりの姿」に分け、さらに製造工程で必要となる「道具・工具・副資材」、物に関連して発生する「メンテナンス・保守・修理」「廃棄・リサイクル」というように採っている。『物』を対象としているので『製造工程』としてあるが、ペットなどの動物、草花や木・農産物など植物であれば繁殖から出産、育成、.....、あるいは種から苗、.....、というようにライフサイクルで捉えるようにする。

この表側、表頭によって作られた事業展開マトリックスの中には、現状で考え得るビジネス総ての категория が位置づけられていることになる。

事業展開マトリックスは次のように見ていく。

まず、『物中心のビジネス』のうち、「素材・原材料」「部品・二次加工品」「製品」の『販売』をしているのが SM や GMS である。

SM は、生鮮食品という「素材」を扱い、レトルト食品・冷凍食品などの「二次加工品」、惣菜などの「製品」を販売している。GMS は、基本的には衣料品、住関連商品などの「製品」中心に販売しているが、生鮮食品を扱うという点では SM と同じであり、『物中心のビジネス』のうち、「素材・原材料」「部品・二次加工品」「製品」の『販売』をビジネスの categoria としていることになる。

CVS, Dg.S, 各種専門店などは、基本的に「製品」のみの取扱いであり、『物中心のビジネス』のうち、さらに狭い「製品」のみの『販売』がビジネスの categoria である。

一方、HC は、「素材・原材料」「部品・二次加工品」「製品」の販売に加え、「道具・工具・副資材」も扱っており、必要に応じて『知識・技術・ノウハウ中心のビジネス』のうち、「素材・原材料」を「二次加工品」、あるいは「素材・原材料」「部品・二次加工品」を「製品・でき上がりの姿」に作り上げるまでの「加工方法・施工方法」などを教えたり、「道具・工具の使い方」「保守・修理のやり方」を教えたりする『教育・指導』も行っている。

また、『機能代行ビジネス』のうち、「素材・原材料」を「二次加工品」、あるいは「素材・原材料」「部品・二次加工品」を「製品・でき上がりの姿」に作り上げるまでの『加工・施工』、あるいは必要に応じて道具・工具類の「保守・修理」や危険物など一般では処理が難しい商品の「廃棄・リサイクル」などさまざまな機能代行も行っている。

つまり、HC は他業態よりもはるかに多い categoria でビジネスを行っていることになる。

ただし、従来の物販中心の事業から転換して、これらを収益の柱にしようという意図は感じられない。あくまでも物販の補助的サービスとしてしか位置づけていない。

4/4

## (2)事業展開マトリックスから見るビジネスチャンス

事業展開マトリックスの中には、現状で考え得るビジネスの総てのカテゴリーが整理されている。したがって、このマトリックスを見ることで、各業態・企業がどのようなカテゴリーでビジネスを行っているのか、どのカテゴリーのビジネスがブランクでチャンスがあるのか、などを知ることができる。

実際に総ての小売業態を事業展開マトリックスの中に位置づけてみると、ほとんどは『物中心のビジネス』のうち、「素材・原材料」から「製品」までの『販売』という狭い範囲の中でしかビジネスを行っていないことが分かる。

その狭い範疇の中で、しかもマーケットサイズが縮小傾向にある中でお互いに拡大しようとして売上を食い合っているのだから、難しい競争を余儀なくされるのは当然である。消費者は『何を困っていて』『どんなことをしてもらいたいのか』、このような視点がソリューション(問題解決)である。

消費者が困っていることで、もしも解決できれば確実に喜んでもらえることはたくさんあるだろう。例えば、HC が木材のカットを有料で行っているのと同様に、SM が自店で販売する素材の加工や下ごしらえをサービスとして有料で行うことも考えられる。

同様に HC は工具類の貸し出しや加工室の提供を行っているが、SM でも一般家庭では揃えることが難しい調理用具の貸し出しや厨房の時間貸しというサービスも考えられる。単に物を販売するだけではなく、何をどのようにしたらよいかというアイデア提供から『企画・計画・設計(例えば、夕飯や子供の弁当のニューのアイデア提供から具体的なレシピなど)』の機能代行・機能援助、さまざまな知識・技術・ノウハウ(例えば、調理の仕方の実践教育など)の教育や指導、販売する素材の部分的な加工の有料サービスなども有効であろう。

事業展開マトリックスを見れば分かるように、現在の小売業が行うビジネスはマトリックスの中のほんの一部でしかない。

これだけさまざまなビジネスの可能性があるので、なぜマーケットが縮小傾向にあり、しかも大きな利益の見込めない物販という狭い範疇にこだわり続ける必要があるのだろうか。今こそ、広い視野を持って事業の再定義を考える時だろう。