

## 新たな時代の流通・小売論 — 文化としての消費の時代へ —

### 第16回 第1部 まとめ

#### 1. 状況の整理

いままで1年以上にわたって、我が国のおかれている状況、小売業各業態の状況などについてさまざまな角度から検討してきた。残念だが、これらの状況を詳しく知れば知るほど、我々が置かれている状況の難しさを改めて認識するだけである。

ここでは、これまでの状況を今一度整理することで、我々が置かれている状況を構造的に捉え、どのようなメカニズムが働いているのかを改めて整理してみる。

そうすることで、少しでも今後の進むべき方向が見えてくるだろう。

[図表-1](#)は、これまで説明してきた内容を1枚の絵としてまとめたものである。

①まず、消費者の変化、消費者を取り巻くさまざまな環境変化である。

すでに2年連続してGDPがマイナスという最悪の状況が、確実にになっている。少子高齢化、失業率も当初の予想をはるかに上回る勢いで進んでおり、さまざまな状況を総合すれば、『物販マーケットは確実に縮小』していくと考えて間違いはないだろう。

最近のいろいろな現象を総合すると、消費は大きく2極化している。

首都圏への人口集中（ドーナツ現象という言葉に対してアンパン現象と言われている）により、高額マンションが即日完売するバブル期のような現象が起こっているし、米同時多発テロ以降、海外旅行をとり止めた人達はその費用を高級ブランド品購入に当てており、高級ブランド品各社の好調が伝えられている。

しかし、それらはごく一部に見られる特殊な現象と捉えるべきであり、さまざまな情報を総合すれば、全体的には確実に悪い方向へ進んでいる。

②次に各業態の状況を確認すると、2001年中間決算では、ある程度業績の改善が見られるが、9月以降は米同時多発テロや狂牛病問題の影響もあって苦戦している企業も多い。自衛隊の派遣問題で、『日本もテロの対象になり得る』というニュースが伝えられ、万が一炭疽菌など生物テロなどが起これば、パニックを引き起こすことも考えられる。いずれにせよ、『小売業のミッション』に対する見直しがなく、いままでの延長線上＝コストの引き下げだけで対処していれば、多少の延命はできるかもしれないが、それ以上は望めない。唯一可能性があるとするれば、長崎屋の再建が上手くいかず、かなりの店舗を閉鎖するという発表があったように、どのような理由であれ、近隣にある店舗が閉鎖された時に一息つくことができるだろう。

いずれにせよ、縮小するマーケットの中でパイの奪い合い、『勝ち組なしの消耗戦』がまだしばらく続くことだけは確かである。

③新興業態の出現は、ある意味では新しい消費の方向を示唆している。しかし、多くの企業がそうであったように成長を長期に渡って維持することは難しい。

すでに、原稿を書いていた時期に光を放っていた企業が輝きを失いつつあるケースもでてきている。しかし、成長する過程で勘違いすることは、よくあることである。

重要なことは、消費者が自分たちの『何を評価して支持していたのか』ということを冷静に判断することである。しかも、消費者が急速に支持を広げれば広げるほど、さめる時もまた早い。したがって、多くの企業が『提供する効用とそれに対する消費者の評価』を比較し、消費者のニーズ・ウォンツがどのように変化しているかを冷静に捉えていくことが

必要でなる。

④これらのことから得た結論は、物がどんなにたくさんあっても消費者は決して満足していないし、満足しないということである。

物が無い状況では、物があること自体に重要な意味があるが、物が溢れている状況では、物があること自体は何の意味も持たない。

重要なことは、物を購入し、所有、あるいは消費することにどのような意味を見出せるかである。だから、ブランドが重要な意味を持つことになる。ユニクロについても、はじめから現在のように支持されていたわけではない。青山に出店し、イメージ的にもよいイメージを確立してから急速に支持を広げている。ある意味では、ブランド戦略の勝利と言ってもよいだろう。

しかし、ユニクロ現象と呼ばれた現象も終息に向かっていることは業績発表からも知ることにはできる。消費者の『飽き』は、次の新鮮な何かの出現を期待しているはずである。

ある意味では、紀伊国屋のバッグを持ち歩く人達が、商品ではなく『紀伊国屋で自分が買物をした』という事実を買っているように、ユニクロも『ユニクロで自分は買物をした』『ユニクロの商品を自分は着ている』という事実を買っていた、と考えれば理解しやすい。

いずれにせよ、物自体から直接的に満足を得るのではなく、物を通して間接的に満足を得るような消費形態が鮮明になっている。だから『sight seeing』ではなく、『sight doing』しか支持されなくなってしまう。小売も体験型・経験型・参加型といわれるものへ大きく変化していくことは目に見えている。鮮魚の買い出しツアーが人気であることを考えれば、SM が農家や漁協と契約して体験つき、直接買いつけツアーを日常的に主催する時代がくるかも知れない。高齢者世帯が増えていることを考えれば、交流を兼ねてコミュニティ的な催し物を主催する SM や HC、ドラッグストアがあってもおかしくない。

ソリューション（お客の抱える問題解決）は、従来のソリューション＝物理的な問題解決と新しいソリューション＝消費者自身を変える自己実現型とに分かれ、後者の持つ意味、ウエイトが高まることが予想される。

⑤小売業というものが『何をミッション；使命＝自分達の存在意義と考えているか？』、それによって、事業の内容が大きく変わる。いつまでも物がなかった時代の物販にこだわり続ければ、過当競争はさらに厳しいものとなることは確実である。どう考えても物販は企業が集約され、生き残れる企業は少ない。

事業戦略から考えても、次の世代に中心となるべき事業を早急に模索する必要があるだろう。

⑥メーカーでは、世界規模で大きな構造変革が進んでいる。中国が世界の工場として安い人件費だけではなく、高い技術を持ちはじめたこと、WTO への加盟も果たし、何よりも意欲を持って取り組んでいることが飛躍的な変化をもたらしている。

グローバルスタンダードという言葉が盛んに使われるようになっているが、WTO への加盟で関税が引き下げられ、ますます各国との貿易が盛んになれば、中国が商品／価格／生産量（ロット）での標準になることは十分考えられるし、事実そうなりつつある商品も数多く見受けられる。

製品ライフサイクルが短縮化する中で、各国メーカーが工場＝生産設備という資産の圧縮によってリスク回避を図り、企画メーカー化するのに伴って EMS（Electronics

Manufacturing Service;生産を代行する影のメーカー,製造専門工場)が台頭してきたことも中国が世界の工場化していくことを後押ししている。

世界規模の超大量生産,超大量物流体制ができあがれば,販売チャネルもそれに対応して世界規模の超大量販売チャネルが出現する可能性が高いだろう。そうなれば,商品によっては,販売チャネルの寡占化がより進むことは十分予測できる。

過去には,SM が出現することで生鮮食品をはじめとする食品のチャネルが限定されていった。HC の出現によって,さまざまな商品が HC チャネルに集約していった。ドラッグストア,パソコンショップ,紳士服専門店,メガネ専門店,玩具専門店なども同様である。

新しい販売チャネルの出現は,必ず特定商品のチャネル集約=寡占化を伴っている。寡占化すれば,メーカーとの関係も自ずと強くなる。今までの動きがどちらかと言えば小売からの動きであるのに対し,現在は,メーカーや物流側からの変化が大きい。

商品流通では,メーカー,商社・卸,物流,小売といった関係がより密接になりつつあり,相互に与える影響はより大きくなってきている。まして世界規模の動きとなれば,国内だけの話とは訳が違う。現状では中国を無視して各国メーカー,小売は成り立たない所まで来ている。日本の小売業も同様である。どのような形になるか分からないが,メーカーの構造的な変化は,必ず販売チャネルに大きな影響を与えることになる。

⑦小売業が向かうべき方向は,いくつかに集約される。新しいソリューション=消費者自身を変える自己実現型への移行,企画メーカーと EMS の関係のように企画開発型小売業,もしくは販売専門型小売業への移行,企画開発型総合企業への移行,小売業が近代化する中で切り捨ててきた昔型『商売=商い』への原点回帰などである。

特に,メーカーが大きく集約してくると,それに対応できる企業が断然有利になることは言うまでもない。したがって,企業規模が大きく,超大量,あるいは超々大量に物量を扱える企業同士と一緒にビジネスをはじめるとすれば,企業数は限られてくる。

それらに対抗,あるいは対応しようとするれば,ブランド力のある企業,高い企画力・技術力などノウハウのある企業は企画開発型に特化することも一つの選択肢である。

メーカーが水平分業化していくのと同様に,マーケティング・ブランド形成,店舗企画開発・マネジメントシステム・オペレーションシステム開発などを専門に担当する企業,情報システムを中心に開発・運営を専門に担当する企業,販売を専門に担当する企業などに分かれていくと考えても不思議はない。

世界的にみても買収によってブランドを複数もつ巨大企業が優位になってきている。

いろいろな企業から店舗の運営を委託され,一つの企業が複数企業の店舗を運営していてもおかしくはない。

物流や情報システムは規模を集約した方がはるかに効率はやい。

自動車業界,家電業界などを見れば,『効率』が絶対的な物差しとなって提携するケースが増えている。従来のような感覚的な競争相手という捉え方から,利害関係さえ一致すれば,どこでも一致する内容について提携する,というように変わっている。そこまでシビアに動かざるを得ない状況にある。流通・小売だけが別と言うことはない。必ず同じような選択を迫られる時期がくるはずである。

このような動きが,大きな企業の論理だとすれば,新しいソリューションへ向かうことは企業規模に関係なく選ぶことのできる選択肢である。

物販のみではなく、さまざまな企画の中に消費者を組み込み、参加・体験する活動の一環として物販も行うという形である。

特に、高齢者世帯が約 670 万世帯と増えていること、単身世帯が増えていること、若年者の失業率が高いことなどから消費者が集うコミュニティ的な形態は、支持される可能性が高い。同じ物を買うのでも、人との触れ合いなしに倉庫のピッキング作業のようにして買うのと、人とのコミュニケーションを図りながら買物をするのでは、全く意味が変わる。比較的自由になる時間が増えているのに、一方では人と触れ合う機会が減っている。いろいろな年齢の人をミックスするような企画ができれば、従来にない形を作り上げることができるだろう。

もう一つ考えられるのが、昔の商店のような『人』を前面に打ち出した商売である。

小売業が近代化、大型化する過程で切り捨ててきたのが、昔の商店が持っていた人間的な要素である。ある意味ではカリスマ販売員が現代版の商店を演出しているのかもしれないが、『顔が見える商売』が消えてしまった現代では、容易に差別化を図る事ができる方法だと確信している。

⑧どんな方向にも変化できない企業は、もう一度基本項目の徹底を図り、少なくとも本来のアルベキ姿に戻す努力をするしかない。

定番商品・重点商品の欠品をなくす、商品とPOPを一致させる、傷んだ商品はおかない、ホコリが付かないように清掃する、いらっしやいませ・ありがとうございましたと目を見て自然に言う、接客を強化する、データに基いて商品構成を適正化する、…。どれを取っても当り前のことであるが、実際にキチンとできている企業は珍しい。

少なくとも、大きな流れを読んで変わることができないのであれば、せめて基本的なことだけでもできていないと企業の存続も危ぶまれる。

どんなに大きな企業でも、たとえ東証一部に上場していても安心できない時代である。目に見える大きな違いであれば分かりやすいが、本社ができているとばかり思っていたことが現場でできていない場合には、気がついた時には取り返しがつかない状況になっている。

東証一部上場のあるレストラン・チェーンが、中学生グループにアルコールを出したことがある。未成年に対するアルコール販売の規制を強化する動きがある中で、中学生だけのグループにアルコールを出したのでは、余りにも無神経と言わざるを得ない。

本社では、『店には常々注意している』と言うが、何と言おうと、本社が言っていることと現場で実際に行われていることは明らかに違っている。その違いに気がつかなければ、確実に組織は弱体化していく。

『現場に注意する』だけなら誰にでもできる。しかし、それでは企業として『できないこと』に対する言い訳、責任逃れ』でしかない。

重要なことは、注意することではなく、組織として徹底し、やり遂げることである。

現状は、従来の小売業が考えていたミッション＝存在理由が通用しなくなり、見失っててもがいている時期と考えるとよいだろう。さまざまな状況から判断すれば、すでに選択肢は限られて来ている。早急に自社のミッションを明確にし、企業としての枠組みを明らかにしていく必要がある。

## 2. 第 2 部のスタートに当り

これまで第 1 部として流通・小売業をいろいろな角度から見直してみた。

次回からは、第 2 部として周辺にある問題について整理していく。第 1 部での結論を具体化していくために必要な人、システム、店舗機能、商品・サービスの効用などについて、もう一度その意味やアルベキ姿を検討し、整理してみるつもりである。

それら一つ一つがとても大きなテーマであり、どこまで本質に迫れるか分からないが、取敢えずいろいろな角度から検討し、何らかの方向性を見出して行きたい。

あらゆる意味で、次のステージへ移行するためには、避けて通れない試みである。