

新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第17回 第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

1. 流通・小売に関する外部環境・内部環境の整理と方向付け

[図表-1](#)は、流通・小売に関する外部環境、内部環境の変化を整理したものである。

すでに何回も述べているように外部環境の変化として①少子高齢化によるライフステージ(人生の中におけるポジション)の変化は消費構造そのものを大きく変え、②インターネットの普及によるさまざまな境界線の消失は事業自体の存在意義を大きく変えてしまった。③また、失業率の高止まりと定職を持たない若年層の増加は賃金の低下＝所得の低下を引き起こし、さらに④中国が世界の工場となることで商品の価格基準は大幅に低下している。

その結果、①消費者の年齢的变化に伴うライフステージ・ライフスタイルの変化が『消費』そのものの構造を量の消費から質の消費へと変え、②物的消費の減少に伴い物販は縮小してサービス化へ移行せざるを得ない状況にある。③物の価格低下と供給過剰は物に対する要求の退行を促し、消費者の欲求は『物の充足』から『自己実現』という次のステージに移行しはじめている。

④物の価格低下、企業の業績低下、賃金低下という連鎖はデフレスパイラルを引き起こし、方向感を失った閉塞状況から抜け出せなくなっている。

このような外部環境の中で小売各業態の動きは、新しいマーケットの創造ではなく、目の前にある確実な売上＝『食品』という日常的な高頻度マーケットを志向し、相互に侵食し合うだけの状況が続いている。

すでにGMSは、脱・GMS路線(マイカル)も巨大企業化路線(ダイエー)も難しいという結論が出ている。巨大なコンビニエンスストアと化したGMSに新しいアイデアは見当たらず、身動きが取れない。表面的には、いたずらに陣取り合戦を繰り広げた結果、どんな立地にでも出店してきたことのつけが回ってきたようにも思えるが、実態としては企業が大きくなったことによる経営者の慢心の結果と言わざるを得ない。

『規模の限界』は、管理能力を超えた店舗数・社員数を意味するばかりでなく、経営者に当初持ち合わせていたはずの『ミッション』をも見失わせてしまう。経営者の心までもを管理不能にしてしまうようだ。

SM,HC,CVSなど他業態もある一定の規模を境にして業績は低迷し始めており、構造的にはGMSとよく似ている。

これらの先行业態と同じ手法で急速に拡大路線をとっているのがドラッグストアである。

まだ結論がでたわけではないが、他業態と同じ伝を踏まないようにと願うだけである。

各業態の歴史的变化、各業態の相関図を冷静に分析すれば、やらなければならないことは自ずと決まってくる。

①まず、物を大量に供給するという『ミッション』の再定義である。状況の変化を正しく認識すればすでに物が過剰に供給されていることは誰の目から見ても明らかである。必要なことは状況の変化を正しく認識し、自らのミッションを正しく再定義することである。

そうすることで、②事業を再構築することが可能となるし、③活動を裏付ける『論』を再構築することも可能になる。そうしない限り、④現在有する『資源』が今後の企業活動にとって有効であるか否かの評価も難しい。具体的に状況を変化させるためには、これらのこ

とを確実に実行していくことである。

2. 新・旧 価値基準(価値観・論)の比較

現在のように環境が大きく変わると、従来の『価値観』、従来の『論』、従来の『方法』は全く通用しなくなる。通用しなくなるどころか、逆にマイナスに働くことすら考えられる。

具体的に『何』が『どのように変わるのか』整理したものが、[図表-2](#)である。

ここでは、表側(縦軸)に『商品・サービス』『店舗』『人材』『技術』『情報』『システム』というマネジメント上の構成要素を採り、表頭に『目的・定義・枠組みなど』『要素・要件』『論理』『重要なポイント』を採って『新』『旧』の比較を行っている。

以下、整理すると次のようになる。

(1) 商品・サービス

商品・サービスに関して、これまでは明確な定義もなく、ひじょうにあいまいなとらえ方をしていた。仕入れが起これば何でも商品なのか、値札がついていれば何でも商品なのか、どのような要件を満足するものが商品なのか、議論されることもなかったし、全く曖昧なままである。

しかし、商品が『売れる／売れない』『高い／安い』などさまざまな言い方をしているにもかかわらず、最も基本にあるはずの商品に関して何の定義もないのでは、あまりにも寂しいのではないだろうか。

商品・サービスに関しては、以前から提唱しているように機能・効用という視点から定義すると分かりやすいが、さらにその視点から一步踏み込んで『価値』というとらえ方をする必要があるだろう。機能・効用はあくまでも商品自体の働きや商品によってもたらされるさまざまな利点であるが、そこに消費者の評価が加わることで相対的に『価値』が決まってくる。商品が『売れる／売れない』、あるいは『高い／安い』ということは、商品の『価値』をどのように評価するかによって決まってくるものであるから、この点をもらして単に『商品が売れないのは価格が高いからで、もっと価格を下げれば売れるはずだ』ととらえることは全く意味がない。どんなに価格が安くても価値が見出せなければ商品は売れないし、どんなに価格が高く思ってもそれだけの価値が見出せれば商品は売れるものである。したがって、我々がどのように商品を取り扱い、消費者に対して提案していくのか、という最も基本になる『価値論』を構築する必要がある。

(2) 店舗

店舗は、ワンストップショッピング、競争力アップのためにいたずらに大型化している。しかし、大きいだけの店舗に何の意味があるだろうか。例えば、4000坪クラスのGMSも巨大なコンビニエンスストアと化せば、商圈は狭まり、消費者にとってはSMと同様日常的な買物をする店舗としての意味しかもたない。消費者が要求するのは、巨大迷路のような店内を、商品を探して歩き回ることではなく、目的の商品を短時間で買えるショートタイム・ショッピングである。

提供する商品・サービス(効用)、店舗としての機能性、店舗空間としての価値を明確にすることなく、ただいたずらに大きな建物を商品で埋めるだけの時代は、すでに終わっている。どんなによい立地に大型の店舗施設をつくってもこれらの条件を満たすことがなければ消費者の支持は得られない。

3/5

(3) 人材(育成)

『ローコストオペレーション』に対する錯覚が、売場から人を減らし、人材を育てる土壌までなくしてしまった。いい大学から優秀な(?)学生を採用しても、すでに売場はその人達を育成する状況にはない。

ある GMS でコタツ用掛け布団について尋ねたことがある。150 cm × 90cm という特大サイズのコタツ(通常ほとんど扱うことがないサイズである)を置いていたので、そのコタツに合うコタツ用掛け布団について訊いてみた。

担当の女性社員は 245cm サイズが取扱商品の中で一番大きいのでこれでよいはずだという。誰が考えても分かることであるが、150 cmの長さにコタツの高さ 35cm × 2(両サイド)を加えただけですでに 225cm になってしまう。245cm の掛け布団ではどうにかコタツを覆うことはできるかもしれないが、人が入って暖まることなどできるわけがない。

売場では担当社員として専門にその売場を任されているはずである。しかし、誰がこんな簡単なことを教えなければならないのだろうか。

売場では、技能・技術は否定され、指示されたことだけを機械的に繰り返す仕組みが出来上がっている。最も重要な発注・補充も問題意識を持ち、頭を使って工夫することがなければただの『作業』でしかない。こんな売場では何年経験しても習熟することはないし、人材が育つことなど期待できるはずがない。

重要なことは、売場運営一つで業績が大きく変わるという事実である。売ることが難しい時代であれば、それだけ『工夫』することが要求されるはずである。

自分で考え、自分で課題設定し、自分で問題解決を図れるようなクエスチョニング型の人材が必要な時代になっている。

いつまでも歯車の一つでしかない、言われたことしかできないような人をつくって組織が弱体化することは当たり前である。業績の落ち込みの大きな原因の一つが人材をつくらない、むしろ否定するような仕組みにしてしまった経営の責任にあることは言うまでもない。一度壊してしまったものを再度、作り直すことはひじょうに難しい作業である。急に換えようとしても簡単には、人がついて来ないだろう。

人材を育成していくためには、このような構造から転換するだけでなく、多くの人に対する動機付けをどのように行っていくのか、組織として明確にする必要がある。

(4) 技術

売場では、多くの技能・技術を必要とする。技能は人に帰属する技であるが、それを普遍化したものが技術である。

売場のレイアウトづくり、陳列、発注、補充、接客、包装、....どれをとっても技能・技術が必要なものばかりである。

筆者が婦人バッグのバイヤーをしていた時に新店応援で販売専門に派遣されている人と販売の競争をしたことがある。バイヤーは、多少商品知識があるので接客時には『いい革を使っている』とか『デザイン的には何にでも合う』など訊かれもしないのに余分なことを並べ立ててしまう。

一方、販売専門の人は、普段は婦人服の応援をすることが多いということでバッグについての商品知識は全くと言ってよいほどもってない。ただ、お客が選ぶ様子を見ながら鏡の前に連れて行き、『お似合いですよ』と一言いうだけである。ただ、それだけで筆者の 2

4/5

倍以上の商品を販売していた。決して自分は主役にならず、『間』をとりながらタイミングよく一言付け加える。販売に関する技能者＝プロである。

少なくとも流通・小売に携わって給料を得ているのであれば、そこで通用する技能・技術を身につけることはあらゆる意味で重要である。さらにそのような技能・技術を身につけた人がいる組織であれば、他社と比べても精度の高い品揃えや売場づくり、販売が可能になる。

IT(情報技術)が急速に発展・普及する一方では高齢者世帯も急速に増加している。販売技術,IT,高齢者に対する接客対応など技術・技能を要する範囲は明らかに増えている。

流通・小売再生のために欠かせない重要な要素として技能・技術(+技能・技術を持つ人達が十分に能力を発揮できるための動機付け)が位置付けられるべきである。

(5)情報

情報に関する無知は、小売業の歴史の中でも膨大なコストと時間をムダにしている。

まず、原データと二次加工データ、さらに目的に合致する形でスクリーニングされた＝本当に必要な意味ある情報が区別されずにいる。

情報も物と同じように『量』が多いことがよいことだと思い込んでいるために情報システムを要求する小売側も情報システムを提供するメーカー・ソフトウェアハウスもとにかくデータ量が多く、画面も帳票も多いシステムが高価という構造をつくり上げてしまった。

情報システムの現状は『目方(重量)』で売買されている鉄鋼と同じである。

重要なことは、『情報システムは意思決定の支援システムである』という最も基本的な点である。

原データは、基本的に情報とは区別されるべきものである。より多くのデータが必ずしも高い精度を生み出すことにはならない。目的に応じて、必要なデータが適切に加工され、意思決定に際して有効な情報として提供されて、はじめて情報は価値あるものとなる。単に量が多いことは、かえって情報としての精度を落とし、意思決定をする際の効率を落とす。何でも欲しがれば、システムは高価なものとなり、開発期間も長くなる。毎日必ず全員が使う帳票も1年に一度、誰かが興味本位で見るともしれない帳票も開発コスト・期間は全く同じだけ必要になる。

情報で重要なことは、ストック＝たくさんの量を持つことではなく、フロー＝目的にあわせてタイミングよく活用することである。どんなに多くのデータを抱えていても目的に合うものがなければ意味がない。例え持っていたとしても今必要な情報が1ヵ月後にしか出ないのであれば全く用をなさない。

総ては『情報』に関する無知からきたものである。情報によってさまざまな業務レベルにおける意思決定の支援が的確かつタイムリーに行われることが最も基本的な要求事項であることを理解すれば、現状のような情報システムは存在しないだろう。

時としては、適切な情報の有無によって何千万円、何億円という売上や利益の差が出てしまうことを知るべきである。情報を価値あるものとするために、情報に関する明確な『論』を構築する必要がある。

(6)システム

情報とあわせて、理解されていないものに『システム』がある。システムは、日本語に的確

5/5

な訳がないようにもともと日本にはない概念である。あえて近い言葉を探せば『仕組』ということになるだろう。

システムにおいても情報と全く同じ錯覚が、さまざまな混乱を引き起こしている。

総てのものは、複雑であらゆるオケージョンに対応できるシステムが高度なシステムであるという錯覚である。このような錯覚は、システムに関する無知以外の何ものでもなく、かえってシステムを複雑で使い難いものにしてしまっている。

重要なことは、千回に1回、1万回に1回というようなイレギュラーなオケージョンに惑わされることなく、如何に単純で誰にでも分かりやすいスタンダードシステム(標準型)を構築するかである。

多くの場合、いつ起こるとも知れないさまざまなケースを想定するあまり、スタンダードシステムのないアプリケーション(応用型)ばかりの化け物のようなシステムをつくり上げている。複雑で分かりにくい、誰にも使えないシステムである。

システムも情報と同様に目的に応じて的確に『使えること』が重要であり、複雑で分かりにくいことは、本来の目的からすればマイナス要素以外の何ものでもない。

21世紀の幕開けは衝撃的な年となったが、流通・小売もあらたな時代に向けてスタートを切る必要がある。

現状では、すぐに変えることはなかなか難しいだろうが、少なくとも方向を見出すために次回以降、さまざまな項目について『論』を展開していく。