

## 新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

### 第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

#### 第18回 思想・哲学の時代, 価値の時代

##### 1. 思想・哲学の時代

###### (1) ミッションの消失

1962年に林周二氏が発表した『流通革命』(中央公論社 中公新書)という一つの思想・論を背景にしてチェーンストアの台頭, 小売業の近代化・巨大化はスタートした。東京オリンピックを目前に控え, 首都高速, 新幹線などのインフラ整備が急速に進み, 日本全体が『豊かになる』という目標に向かっていった時代である。

小売業は, メーカーが大量生産した商品を広く消費者に供給するチャネルとして成長する必要があったし, それが社会的要請と同時に自らのミッションでもあった。

我々の命題は, その時から常に『消費者を如何に豊かにするか』であったし, その後もずっとそうであったはずである。

しかし, 物が十分すぎるほど充足し, 社会全体が物で溢れるとともに『消費者を如何に豊かにするか』などということは話題にもならなくなり, 『何がよく売れたか』『商品をどれだけ安く売るか』『如何に人を減らしてコストを下げるか』ということばかりが議論されるようになってしまった。すでに『物の充足』という当初の目的は達成し, 目的=ミッションを見失った企業は生き残ることだけに一生懸命取り組むようになる。

一兆円規模の企業が倒産する時代である。それだけ生き残ることが大変な時代になったことも確かである。しかし, 物の充足が必ずしも『豊か』とは言えないし, それによって当初の目的が達成したとも思えない。

冷静に現状を正視すると, 小売業であれば誰もが掲げていたはずの『社会に貢献し, 消費者を豊かにするという錦の御旗』はいつしか消失し, 日々起こる目先の出来事に一喜一憂するだけの存在になってしまったようにしか思えない。

さまざまな技術が進歩し, あらゆる面で便利になっている。POS レジは計算しなくても自動的に釣り銭が出てくるし, 商品は発注しなくても自動的に納品される。

いつしか, 大きな店舗をつくり, たくさん物を並べておけば自動的にお客が来て, 自動的に売上が上がると錯覚してもおかしくはない。そこそこ売上を上げ, 人数を減らして低コストのオペレーションさえ実現すれば, 自動的に利益が出ると錯覚してもおかしくはない。

ミッションを見失った時から迷走が始まっている。

###### (2) 新しいミッション探し 『物の充足』から『状況・状態の満足』へ

消費者は『物の充足』だけでは『豊かさ』を感じなくなっている=満たされなくなっている。このことは, 物の充足という従来のミッションのまま事業を展開する企業は, これまでのように消費者からの支持を得られなくなっていることを意味する。

それを理解せず, 売上が悪いのは商品が高いからだ値下げをしても消費者の支持を回復することは難しい。支持されない理由は, 企業の根幹にあるミッションが世の中の変化に対応できていないからであり, 表面的な現象ばかりいくら追いかけても抜本的な解決にはつながらない。

もしも『消費者を豊かにする』という命題が, 普遍的なミッションとして現在も生き続けて

いるのであれば、早急に『豊かさ』を再定義する必要があるだろう。

消費は文化である。いつの時代も人々の生活とともにあると言ってもよい。しかし、その消費は大きく様変わりしている。

人々にとっての『豊かさ』の概念が『物の充足』『量の消費』であった時代には、アメリカというお手本が存在した。しかし、時代は変わり、日本という独特の構造の中で自ら模索し、答えを探し出さなければならない。さまざまな矛盾をはらみ、しかもお手本がない状況の中で、独自の価値観によって『豊かさ』を定義しなければならない。『豊かさとは何か?』『企業として消費者を豊かにするために何をするのか＝自分は何者になりえるのか?』、この答えこそが『自らの存在理由』であり、企業が存続し、成長していくことができる資格の証である。この命題を避けては企業の存続は考えられない。

『第12回 2つのソリューション』でも触れたが、A. H. マズローの『欲求の5段階』が示すように人間にとって基本的な『生理的欲求(食欲, 睡眠, 性欲)』『安全性欲求(住居, 衣服, 貯金)』が満たされると、次は『社会的欲求(友情, 協同, 人間関係)』『自我欲求(他人からの尊敬, 昇進)』『自己実現欲求(潜在能力の最大限の発揮)』という高い次元へと欲求は移行し、低次元の欲求では決して満たされることはなくなるという。

物の充足が重要だった時代が『安全性欲求』を満たしていた時代だとすれば、これからの時代は『社会的欲求』『自我欲求』『自己実現欲求』が重要な時代と考えてよいだろう。多様な価値観が混在しているため、一概に言い切ることは難しいが、『物』に対する欲求から『状況・状態』に対する欲求へと変化していることは確かである。

かつて『豊かさ』の象徴であった『物の充足』も、すでに過去のものである。『物』を物として流通させるだけなら単に物流機能の一部でしかない。

消費者の欲求の変化とともに物に関するウエイトはどんどん小さくなり、小売業が消費者にかかわることができるのは、消費者が持つさまざまな側面の内、『物』に関するほんの一部分でしかなくなっている。限られた範疇でどのように消費者とかかわっていくのかということが重要な課題である。

一つの選択肢は、多様なサービス機能で構成するソリューションビジネスへの転換である。物を単なる物として扱うのではなく、物を一つの媒体として状況・状態を創り出し、さらなる価値を生み出す点で根本的に『物売り』とは異なる。提供する『状況・状態』が如何に消費者を満足させるかということが重要なテーマである。

### (3) 思想・哲学の時代

筆者が初めて小売業に携わった昭和50年代、それまで勘と経験だけに頼ってきた業務をより確実なものにするために『科学的な思考法・手法の導入』が重要なテーマであった。昭和60年代に入るとコンピュータの発達に伴い、EOSやPOSを中心にした『システムの構築』が重要なテーマになった。平成になり、バブルが崩壊すると『宴の後』を思わせる時代が続き、価格だけの競争は小売業の本質を見失わせてしまった。筆者は小売業の本質を見直すために『マーケティング』の重要性を強調してきた。

これまでは、目的を確実に達成するためのさまざまな方法論が必要だったし、手法の確立が重要なテーマであった。科学的方法もシステムもマーケティングも総てそのような枠組みの中で位置付けられる手法＝手段である。

しかし、昨年からは、いろいろな消費パターンを経験し、プロ化した消費者に対して、あまりにもレベルが低下した小売業の素人化を憂い、『小売業に携わる人間としてのプロ意識・やる気』を強調してきた。最も基本的で重要な『人』が疎かになっていたことに対する反省である。

そして、経営自体が『ミッション＝企業目的＝企業の存在理由』を見失ってしまった現在、これからは『思想・哲学の時代』になると確信している。

バイイングパワーを確保するために企業規模を大きくする必要性が盛んに唱えられた時期がある。しかし、ミッションを持たないパワーは方向性のない権力でしかない。巨大なパワーをコントロールする『思想・哲学』がなければ、パワーは行き場所を失い暴走する。象徴はそごう、マイカルの破綻であるし、ダイエー解体論である。

現状を見る限りでは、多くの企業が『企業を存続させること』、つまり、手段としての企業組織を守ることが目的化しているとしか思えない。無意味に巨大化した組織を維持するためにだけ存在する企業が社会に与える影響は大きい。巨大化し、倒産していった企業に対して直接・間接に税金が投入されれば、『社会に貢献し、消費者を豊かにする』どころか、ただ意味なく消費者に負担を強いることになる。

目的＝存在意義を持たない企業が生き延びられるほど状況は甘くはない。大企業が倒産した理由の多くが正常な経営機能の喪失であり、経営者の慢心であることを考えれば、目的を見失った組織を維持することの難しさは明らかである。

だからこそ、これからは『思想・哲学の時代』である。何の思想的背景も持たない、ただの『物売り』の時代は終わった。

すでに、過去の枠組みでしか存在できない企業に生き残る資格はない。

今の銀行を見れば分かるように、意味なく巨大化し、大きいこと(権力)を錯覚してミッションを失った企業は必然的に淘汰され、消失する。企業の大小に関係なく、明確な『ミッション＝企業目的＝企業の存在理由＝錦の御』を持つ企業のみが生き残る資格を持つ時代になった、と言えるだろう。

## 2. 価値の時代

### (1) 商品の定義

『商品が売れない...』『魅力ある商品開発を...』などさまざまなことが言われているが、意外にも流通・小売業界には『商品』に関する明確な定義がない。

おそらく、自社で取り扱う商品について明確な定義や基準を持っている企業は珍しいだろう。最も基本的なことであるにもかかわらず、当然のこととして見過ごしている。

マーケティングの一分野に商品学なるものがあることにはあるが、目的も次元も研究方法も異なり、全く参考にはならない。

いま必要なのは、実体としての商品＝現実の中で実際に取り扱われている商品を対象とした概念的な整理であり、それにより、世に氾濫する『物』と価値ある『商品』とを明確に区分することができる基準である。

広辞苑によれば商品とは、『商売の品物。売買の目的物たる財貨』とあり、財貨は『貨幣または有価物。人間の欲望を満足させる物質』とある。

つまり、どんなに手間隙をかけ、コストをかけてつくった物であっても、人間の欲望を満足さ

せることがなければ財貨とは言えず、商品とは言えないことになる。

経済学では、消費者は商品という物を通して商品が持つ効用(財やサービスが消費者の欲望を満足させる割合)を購入する、と説明している。

図表-1に示すように、商品には少なくとも物理的な『物』という側面、商品がもつ有用な性質・働きによって満足＝効用を提供するという側面、購入する際に貨幣と交換する価格という側面がある。

いま重要なことは、『商品』を明確に定義することであり、そのためには商品の持つこれらの側面のうちどれが重要な意味を持つか明確にすることである。

## (2) 商品の意味・効用＝価値

それぞれの側面について商品の価値(物事の役に立つ性質・程度、値打ち)は、物をつくるために投入されたコスト(原材料費、人件費などの製造コスト)、商品を使用することによって得られる効用(消費者の欲望を満足させる割合)、貨幣との交換が成り立つ価格を測定することによって知ることができる。

それぞれコスト価値、使用価値、交換価値などと呼ばれているが、商品性格により重要となる価値が変わるため、一律に明確な概念として捉えることは難しい。

歴史的に見ても流通・小売業界では全くと言ってよいほど触れられずにいる。

3つの価値の内、『効用』は商品について概念的な理解をする上で最も有効であると考えられる。従来、客観的指標となっていたコスト価値、交換価値も、現在は理解することが難しくなっている。全く同じ商品のコストがつくる国によって大きく変わり、それが価格に繁栄される。したがって、一物多価という状況が顕著であり、商品に関する混乱を生む大きな原因となっている。

いずれにせよ、『商品が売れない』『売れないのは不景気だからだ』『デフレだから価格を安くしないと売れない』など抜本的な議論なしに安直な発想で対応していれば、いつまでたっても現在の状況から抜け出すことはできない。

『商品(サービス)の持つ価値とは何か』ということを具体的に整理していくしか、答えを見出すことはできない。

## (3) 商品『価値論』の必要性

世の中『価値』流行りであるが、言葉ばかりが先行して概念も実態も曖昧である。

一般的には『良い物を安く』という意味で値引きの表現に使われているケースが多いが、そのことが余計に『価値 Value』という概念を曖昧にしている。

VE(Value Engineering 価値工学)では、 $V(\text{価値}) = F(\text{機能;はたらき}) / C(\text{ライフサイクルコスト})$ という式を当てはめて価値の相対的な向上に取り組んでいる。

機能とコストの比という単純明快な定義であるが、製品の機能のように具体的なものに当てはめることはできても、個人の心理的・情緒的な要素まで対応することはできない。

例えば、全く同じ成分の食器洗剤が128円と98円で売っていた場合、98円の方が『価値が高い』と評価することはできる。しかし、全く同じ成分でありながら知名度も使用経験もあるNB商品128円に対して無名のPB商品98円の場合には、どちらが『価値が高いか』を評価することは難しい。消費者は高くても商品に対する安心からNB商品を

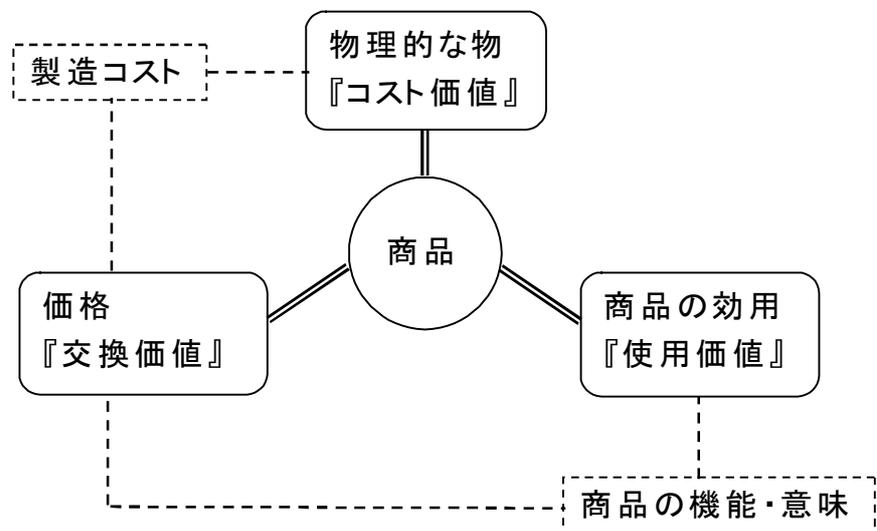
選ぶ傾向にあるので、必ずしも安い方が売れるとは限らない。品質に対する信頼、商品に対する信用はブランドの持つ価値として価格での優位性を時として超える。

最近『ブランド価値』という言葉も聞かれるようになったが、具体的に定量化するとなると明確な根拠は見当たらない。

いずれにせよ、商品、価格について混乱していることだけは確かである。

第2部の大きなテーマでもあるが、いろいろな意味で『商品』『商品の価値』について整理していく必要があるだろう。

図表－1 商品の価値 3つの側面



## 新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

### 第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

#### 第19回 商品の価値

##### 1. 商品に関する考察 商品の持つ3つの側面

先回も書いたように商品には大きく分けて3つの側面がある。

①一つ目は、時間・コストをかけて作りだされる製造物・生産物という側面である。

さまざまな科学・技術、自然界の法則などを利用して目的とする製造物・生産物をつくりだす。そこには、明確な目的があり、意図がある。何をどのようにして作り出すか、という意志が働いている。

目的はさまざまであるが、市場に流通させるための価格／コストを意識してつくる場合とコストとは関係なく、高い完成度だけを追い求めてつくる場合があり、両者では大きく意味が異なる。前者が、一般的な使用を目的とし、経済性を考慮した製造物・生産物であるのに対し、後者は芸術品と言ってもよい特殊な製造物・生産物である。

ここでは、前者を中心に話を進めていく。

②二つ目は、製造物・生産物としての機能(=有用な性質・働き)、効用(商品が消費者のニーズ・ウォンツを満足させることのできる度合)という側面である。おそらく、商品の持つ3つの側面の中ではもっとも多くの広がりを持ち、分かりにくい側面であろう。

近年、物としての『商品』が過剰に流通するようになったことで『効用』という側面がひじょうに大きな位置を占めるようになってきている。従来のように本来製造物・生産物がもつ基本機能(その物が物として存在・成立する上で必要最低限の条件)だけであれば、比較的容易に理解することが可能である。例えばテレビであれば、映像と音声が出ればテレビとして成立するという具合である。

しかし、現在では『物』としての製造物・生産物が持つ基本機能に加え、ブランドイメージというような、製造物・生産物に対して購入する側がどのように認識し、評価するかという目に見えない、しかも人によって、あるいは同じ人でも状況によって異なる心理的評価要素が加わっている。このような二次機能(基本機能以外の機能、本来的にはそのものの形成・必要最低限の存在条件とは異なる機能)の重要性が増したことで、『商品』という純粋に『物』だけを対象とするのではなく、その物を購入する評価者の心理的要因までも含めて整理しないと状況が見えなくなっている。このことが事態をより複雑化し、混乱を招いている大きな原因である。

今回、最も時間をかけて整理する必要がある側面と位置付けている。

③三つ目が、価値が等しいと認められる貨幣と等価交換される価格という側面である。

多くの場合、単純な価格形成をしている製造物・生産物は比較的理解しやすい単純な構造である。例えばメーカーが30～35円で製造した製造物にその35～40%に相当する利益を乗せて(30～35円×1.35or1.4)40～45円で販売する。それを購入した卸がさらに35～40%に相当する利益を乗せて50～60円(40～45円×1.35or1.4)で小売に販売し、小売がそれを100円で販売する。

流通構造の中で原価から積み上げて価格が決まる単純な構造である。この構造が維持されている限り、価格から逆算して許容原価を割り当ていくという逆の行き方も成立する。しかし、市場に流通する過程で総ての商品がこのような定型的な構造をとるとは限

らない。全く異なる構造によって価格形成をする製造物・生産物が必ず現われてくる。例えば 30～35 円で製造した製造物をメーカーがそのまま直接販売すれば、例え製造コストと同じ 30～35 円の利益を乗せて販売したとしても価格は 60～70 円である。卸がそのまま販売すれば通常の利益を確保しても 50～60 円で販売することが可能である。全く同じ仕様の製造物であり、製造に要するコストも全く同じであっても流通する市場の構造が異なることで販売価格は異なる。一物多価という現象である。

さらに製造する場所を中国など低コストで製造できる国へ移せば全く同じ仕様の製造物であっても複数の製造コストが存在することになる。本来、表裏一体であるはずの価格とコストの関係が対一から複数対複数という関係に変化することでコスト価値、交換価値は一つの物に対して複数存在するようになる。

現在がこの状況と考えてもよいだろう。

現実問題として、全く同じ仕様、同じコストの製造物の価格が 100 円であったり、70 円であったり、50 円であったりする。さらに製造コストも 10 円であったり、20 円であったり、30 円であったりする。これでは、さまざまなレベルで混乱が起こって当然である。

このように 3 つの側面を持つ商品に対し、先人はさまざまな形で一元的に説明をしようと試みている。しかし、状況は大きく変わり、はるかに複雑化している。目的もアプローチの方法も全く異なり、ここではあえて無理に一元化することは考えていない。

一物多価も価格とコストの関係が複数対複数になったことも現実に起こっていることであり、その善し悪しを議論してみても何も始まらない。アルベキ論を論じるよりは現状の混乱をどのような視点から整理するか、ということの方がはるかに重要である。

現状を論理的に整理し、理解することが本項での最重要課題である。

今後、何回かに渡ってそれぞれの側面について考察していくが、今回は、特に時間・コストをかけてつくりだされる製造物・生産物という側面を中心に考えていくことにする。

## 2. 時間・コストをかけてつくりだされる製造物・生産物という側面

### (1) コストの集積物としての製造物

物をつくることの目的はさまざまであるが、基本的には自らが使う目的の自家用、もしくはそれを販売することで利益を得ることを目的とする販売用である。

自家用であるか、販売用であるかにかかわらず、製造・生産した製造物・生産物は、最低限、製造・生産に要したコストの分だけ価値を持つと考えられる。

『コスト価値』である。しかし、『コスト価値』という概念は、市場において販売することを無視した、つくる側から見た価値でしかない。

通常、製造コストは原材料費、加工費(直接人件費+エネルギーコストなど)、管理費というように捉えることができ、基本的には製造に要したコストを積み上げることで求められる。製造過程で認識されるのは市場に流通する『商品』ではなく、コストを投入することで変形・変質した『コストの集積物としての製造物』である。

『コスト価値』という言葉自体がこのことを如実に表している。

### (2) 市場におけるコスト価値

ソビエト連邦が崩壊した際、国民に供給する商品の価格をコントロールしていたが、そのコストについてはコントロールしていなかった、あるいはできていなかった。売価と原価が

逆転するいわゆる逆鞘現象がいたるところで起こっており、その結果、経済的に国家を蝕んでいった。

市場とは関係ない価格形成、価格とは関係なく投入されたコストの結果である。

我が国でもJRの前身である国鉄が100円の売上を上げるために一万円以上のコストがかかる路線を抱えていたという事実がある。

コスト価値、交換価値という二つの言葉、概念を説明してきたが、市場における価格形成を前提とすれば、基本的には交換価値＝価格により、コストは制約されると考えるべきであろう。

そして、アメリカに次ぐ経済大国であったはずの日本、『技術立国』であったはずの日本が、いま『コスト』に振り回されて崩壊している。

製造物をつくる上で重要な要素の一つがさまざまな『技術』である。しかし、日本が誇る技術を駆使して製造した製造物に国際的なコスト競争力、価格競争力がなくなってしまった。

ここで重要なことは、『コストの集積物としての製造物』に対し、多大なコストを投入してコスト価値を高めても国際競争力はなく、淘汰されるという事実である。

製造物に投入したコストには、原材料・部品を変形・変質し、何らかの機能、効用を持つ製造物につくりあげたという事実が存在する。しかし、投入したコストがそのまま製造物の価値＝使用価値・交換価値になることは有り得ない。(本来であればコスト価値を上回る使用価値・交換価値を実現し、その差を利益とするはずであるが...)

市場が価格＝交換価値を形成するのであれば、投入したコストを価値と認める理由はどこにも存在しない。つまり、製造物に投入した労働もコストも市場が評価しなければ何の意味も持たない。『価値』という概念は、評価する者がいて初めて成立つものである。実体経済としての『製造』が自らの主体性を発揮することなく(言い換えれば市場に従属する形で)、実際に投入したコスト(原材料費、加工費、管理費というだけではなく、そこに投入された技能・技術など)も客観的に評価されず、市場の価格形成によってのみ評価されるのであれば『コスト価値』という概念は全く意味をなさない。

『商品』にとって重要なことは、リーズナブルな価格形成＝リーズナブルな交換価値＝使用価値に対する正当な評価である。

さまざまな資源を投入することで作り出す製造物という側面から商品を捉えれば、コストというもの以上に、如何に正当に評価される機能・効用を製造過程で実現するか、ということが重要になる。

### (3) 製造物としての機能・品質と使用価値、交換価値

商品の3つの側面、それぞれに対して『コスト価値』『使用価値』『交換価値』という言葉を使って説明してきたが、市場における価格形成を前提とすれば基本的にコストは他に制約されることが多く、従属する概念として捉えた方が適切のように思える。

したがって、コスト価値という捉え方も適切とは言えず、あまり意味をなさない。

そうであるとすれば、コストを投入して作りあげられた物理的な物、製造物としての『商品』にとって重要なことは、物理的構造物として如何にリーズナブルに『使用価値』を実現するか、という点に絞られてくるだろう。そして使用価値こそが交換価値を決める重要

な要素となるものである。

このような関係がある程度整理できてくれば、後は内容を整理することである。

先回提示した『図表－1商品の価値 3つの側面』の図は、図表-1のように改めてもよいだろう。

商品の効用＝『使用価値』が市場における価格形成『交換価値』に影響し、価格が製造コストを制約する。

物理的な製造物は、具体的に機能を達成するための構造物として商品の効用『使用価値』を高める働きをする。

完成度の高い商品であれば、このようなサイクルが上手く回っており、全体のバランスがとれていることになる。

次回は、商品の効用が機能を達成する物理的な製造物としての商品に具体的に組み込まれていくプロセスを整理していく。

図表－1 商品の3つの側面と価値

