

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23回 機能的に見た商品構成

1. 商品構成についての基本的な整理

(1) 商品構成の定義

商品構成については未だ明確に定義されていないというのが実情である。

ここでは次のように定義するとともに商品が持つ機能をベースにした商品構成の見方、やり方について整理していく。

『商品構成とは、商品が本来持つと考えられる可能性を十分に引き出すために、クラシフィケーション(Classification; 商品特性に基づく商品分類)とクラシフィケーションからなるマトリックスの中にバランスよく商品を配置することである。商品が本来持つと考えられる可能性には、商品自体が売れるという可能性の他、他の商品と比較して引き立てる、売場や店舗のイメージ、グレードを演出する、などのはたらきが考えられる。』

もともと『構成』という言葉には『幾つかの要素を組立てて一つのものにこしらえること(広辞苑)』という意味がある。つまり個々の商品をただ寄せ集めたものではなく、ある目的、ある考え方にしたがって商品を一つのもの＝売場やコーナーにまとめあげたものが商品構成である。したがって、商品構成には目的や考え方に基づく『秩序』や『バランス』が反映されている必要がある。

商品構成において重要なことは、商品間のバランス＝比率である。売れ筋と見せ筋の比率、目的買い商品と衝動買い商品の比率、一般商品と専門・特殊商品の比率、高額品と低価格品の比率、プロパー商品と特売商品の比率、高荒利商品と低荒利商品の比率、高回転商品と低回転商品の比率、中高年向け商品とジュニア・ヤング向け商品の比率など書き出せばきりがないだろう。

このようなさまざまな比率を設定し、売上と在庫、売上と荒利など目標とする数値が実現できるように商品の比率をうまくバランスさせることが商品構成の目的と考えられる。

クラシフィケーション(Classification; 商品特性に基づく商品分類)とは、このような比率を設定する際に有効となる商品分類のことである。

(2) 従来の商品構成に対する見方

店舗状況に応じた商品構成を従来の見方から整理すると次のようになる。あくまでも状況に対して戦略的にとらえた場合の商品構成に対する考え方、やり方であり、具体的ではあるが必ずしも客観性があるとは言えない。

①新店をつくる場合であれば、確実に売上が取れるという商品だけではなく、新商品や話題商品など新店としての目新しさを強調してお客を引き付け、飽きさせないようにする要素を商品構成の中に折り込む必要がある。また、開店後も継続して常に新しい要素に入れ替えていかないとドッグイヤーと呼ばれる昨今ではすぐに陳腐化し、飽きられてしまう。商品構成の中に予めこのような商品に当てる枠組を一定の比率で設定することで目先を変えていくように工夫する。

②すでに開店からしばらく経っており、客層や売れ筋商品が特定できる場合には、売れ筋の周辺を広げて売上を拡大する部分と効率追求する部分をミックスした商品構成を

設定する。効率追求だけに走ると縮小均衡に陥りやすいので気をつける必要がある。

③開店から長年経過し、固定客がいるにもかかわらず全体として客数が減少している場合には、従来の客層とは全く異なる客層を取り込むような商品構成に修正する必要がある。そのために従来の客層を多少切り捨てることになったとしても、新規の客層を取り込むことを優先しないと店舗の存続自体が危うくなる。商品構成をドラスチックに変えることも必要になる。

④競合店に負けている場合には、いたずらに価格競争に巻き込まれないよう、より専門的な商品構成に変えて特徴ある店に切り替えることが有効である。価格競争をする場合であっても、特徴ある品揃えは常に有効な手段となり得る。

(3) 商品構成のパターン

図表-1は、商品構成のパターンを整理したものである。

(a) コア商品＋普通に扱う商品＋コンビニエンス商品

一番基本となる形であり、コア(核)商品(売場の特徴づけ、売上の中心となる商品)を中心に、普通に取扱う商品、コンビニエンス的に扱う商品(アイテムは絞り込むが品種としての取扱いは残す)を周辺に配置していく。コア商品により商品構成の特徴を明確にし、普通に取扱う商品とコンビニエンス商品で厚みを増すとともにモレをなくすという最も基本的な商品構成のやり方である。

(b) コア商品のみ

コア商品のみという形は、極端に商品を絞り込んだ形であり、基本から大きく外れるものである。効率を追求し、短期間で単品大量販売を行う場合などにこのような形が現れることがある。重点的に絞り込んだ商品だけをピンポイントで攻める場合には有効であるが、継続することは商品供給や店舗の維持という面からもなかなか難しい。

(c) 普通に取扱う商品のみ

普通に取扱う商品のみという形は、小商圏を狙った郊外型の中・小型店によく見られる形である。少ない面積でより多くの商品を取り扱えるようにするため、コア商品をおかず総ての商品を『普通』というウェイトづけで扱う。商品の入手も容易であり、売場づくり、商品構成、商品供給チャネルなどに関するノウハウがなくても手がけやすい。

無競争の環境では消費支出の費目を多くカバーするひじょうに合理的な商品構成とも言えるが、商品構成としての特徴、競争力がなく、競合店が出た場合には弱いパターンである。

(d) コア商品＋コンビニエンス商品

コア商品＋コンビニエンス商品という形は、コンビニエンス・ストアがスタート時点より採ったやり方である。小型店が競争力を維持する上では最も戦略論に忠実であり、適していると考えられる。コア商品による特徴づけだけではなく、数少ないコンビニエンス商品にも特徴ある商品をスパイス的に配置し、少ないリスクでより高い効果を狙うケースも増えている。現在のようにオーバーストアと言われる状況では、自店の特徴を明確にするために大型店でもこのようなタイプを採らざるを得なくなっている。

(e) 普通商品＋コンビニエンス商品

普通商品＋コンビニエンス商品の派生は、(d)コア商品＋コンビニエンス商品の変形と

言うよりは、むしろ(c) 普通に取扱う商品のみから万屋的に自然発生したと考えたほうが適していると考えられる。要するに取り扱う商品を徐々に拡大していった結果であり、必ずしもはじめから計算してつくり上げた形ではないという解釈である。

ただし、ドンキホーテに見られるように、現在ではこのような昔の万屋的繁盛店を計画的につくり、しかも消費者に支持される時代であるということも十分認識する必要がある。つまり、消費者に指示されながら進化してきた形態というものは理屈とは別の次元で事実を積み重ね実証的に進化してきたことになる。理屈で説明できるか否かということとは全く関係なく、事実として存在していることの意味は絶対である。少なくとも小売業のように消費者と密接に関係しながら存在している業種ではどんな理屈よりも『事実』が優先して評価されることは言うまでもない。

2. 機能的に見た商品構成

(1) 機能という視点から見た商品構成

[図表-2](#)は、[図表-1](#)(a)～(d)に示した商品のウェイトづけ『コア』『普通』『コンビニエンス』の組み合わせと商品の持つ『機能』によって作成したマトリックスである。

[図表-1](#)が商品のウェイトづけを組み合わせた商品構成(a)～(d)の4パターンであるのに対し、[図表-2](#)では、ウェイトづけする対象に『商品の持つ機能』を加えることで、売場を実現された商品構成をより具体的にイメージしやすくしている。

『コア』『普通』『コンビニエンス』というウェイトづけと各機能の交差するマスの中に◎印、○印などを記入することで、店舗・売場が提供する商品構成を『機能』という視点から整理できるようにしてある。

『機能』という視点から商品構成を見ると、取扱う個々の商品や価格、店のつくりが多少違っていても、マトリックスに記入された記号の出方が類似していれば本質的には同じ店舗として見ることができる。つまり、表面的、現象的には違って見えても提供する商品が持つ機能が同じであれば、本質的には何ら変わることがないという解釈である。

逆に一見似たようなつくりの店舗、商品構成であっても提供する商品が持つ機能が違っていけば、本質的には違う店舗、商品構成ということになる。

いずれの場合もこのマトリックスを用いることによって確認することができる。競合他社との比較や自社の品揃えの方向づけを考える際に表面的な個々の商品や現象に惑わされず、本質的な比較・検討をすることができる。

(2) 『機能』という視点から見た場合の具体的な商品構成の見方

『機能』という視点から商品構成を見る場合、具体的には次のような見方をする。

① 小商圏の中・小型店

例えば、小商圏の中・小型店では、『実用』という機能を中心として、総ての商品を『普通』に取扱う[図表-1](#)(C)のような商品構成が中心になる。

小商圏という制約条件の中で生き残るためには、総ての商品の取扱いを『普通』にしてできるだけ多くの消費支出費目をカバーし、確実に売上を上げるために取扱う機能を『実用』に限定していると言い換えてもよいだろう。

ただし、それだけでは大商圏を対象とした大型商業施設に流出する消費者を食い止め

ることは難しい。(d)のコア+コンビニエンスに近い(e)普通+コンビニエンスという形を新たに模索せざるを得ないだろう。機能としても『実用』だけでは難しくなり、コンビニエンスとして『よいもの・本物』『豊かさ』『オシャレ・カッコよさ』『癒し』『便利・不便解消』『趣味・嗜好・マニアック』などさまざまな機能を交互に入れ替えながらスパイス的に使うことになる。個別にはその時々でさまざまな商品が取り扱われるだろうが、『機能的』に小商圏における中・小型店の商品構成をとらえるとこのように整理することができる。

②ターミナル立地の大型店

ターミナル立地の大型店では、図表-1(a)を採るケースが多いが、『コア』『普通』『コンビニエンス』にどのような機能を設定するかによって見え方は全く異なる。

例えば、『コア』に『よいもの・本物』『豊かさ』『オシャレ・カッコよさ』を設定し、『普通』に『実用』、バリエーションの豊富さを演出するための『コンビニエンス』として『安全・安心』『環境』『コダワリ』『便利・不便解消』『癒し』『骨太・タフ・シンプル』などを位置づければ何処にでもあるごく一般的な大型店の品揃えイメージになる。

一方、同じターミナル立地の大型店でも『コア』に『よいもの・本物』『骨太・タフ・シンプル』を設定し、『普通』に『安全・安心』『環境』『コダワリ』『便利・不便解消』『癒し』、『コンビニエンス』として『実用』を設定すると全く違ったイメージの店舗が出来上がる。

前者が一般的なファッション重視のイメージなのに対し、後者はファッションとは別な思想が感じられる。こだわりのある機能的な店舗というイメージになるだろう。

最近の事例では、JRと私鉄が乗り入れているあるターミナルで大型店2店舗が相次いで改装オープンした。どちらもすでに出店後20年以上を経過している店舗であり、どのような改装になるのか注目して見てみた。

I社T店の改装は、『コア』に『実用』を設定し、『コンビニエンス』として『安全・安心』『よいもの・本物』『癒し』『便利・不便解消』『コダワリ』などを配置している。

ターミナル立地の大型店でありながら日常生活の買い物を重視し、生活密着型の商品構成に徹したつくりとなっている。全く虚勢を張らず、本音で商品構成を行っていることがストレートに伝わってくるので、見た瞬間にとっても安心するつくりである。

一方、JRを挟んで反対側に位置するD社T店も大規模な改装を行っている。

多くの新しい試みを取り入れているとマスコミにもとり上げられたが、残念なことに広い売場をたくさんの商品で埋めつくしても、機能的に見るとひじょうに限定された商品構成と言わざるを得ない。『コア』に設定する機能がいま一つ明確ではなく、『普通』に取扱っているのが『実用』中心という小商圏の中・小型店舗のような商品構成である。

個々の商品や価格、売場レイアウトやコーナー化など現象面だけを追いかけた店づくり、商品構成の結果と考えられるが、それにしても残念である。

以前にも大型のSSMと標準的なSMを比較して新入社員が面積の狭い『標準的なSMの品揃えの方がよく感じられる』と評したことがあったが、全く同様な理由と考えられる。広い売場面積にたくさんの商品を並べてみても、機能的に同じ商品ばかりでは必ずしも品揃えがよいことにはならない。『機能』という視点から商品構成の本質を見ることができれば現象面に惑わされることなく冷静に商品構成を検討することができる。広い売場面積を有効に活かすことも可能である。

『機能』という視点から商品構成を見ることの重要性をつくづく感じた事例である。

③ 専門店

専門店は、それぞれの志向によってどの『機能』をコアにするのかが変わるが、基本的には(d)コア商品+コンビニエンス商品や(e)普通商品+コンビニエンス商品というパターンが多くなると考えられる。

コア商品として設定する『機能』は、基本的に『実用』を除く『安全・安心』『環境』『よいもの・本物』『豊かさ』『オシャレ・カッコよさ』『骨太・タフ・シンプル』『癒し』『便利・不便解消』『コダワリ』『趣味・嗜好・マニアック』『遊び心・パロディ・無意味』『希少』など、どれを持ってきてもそれなりに特徴を出すことは可能である。必ずしも『趣味・嗜好・マニアック』だけが専門店としての特徴づけということではない。

ただし、専門店として存続できるだけの商圈の確保、マーケットサイズを考えるとコア商品として設定する『機能』もある程度限定されるだろう。

『よいもの・本物』『豊かさ』『オシャレ・カッコよさ』『骨太・タフ・シンプル』『癒し』『便利・不便解消』『コダワリ』『趣味・嗜好・マニアック』などの機能がコアとしては比較的無難と考えられるが、『実用』を上手く取り込みながら、如何に専門店として他の量販店、競合する専門店と差別化を図るかということが重要になるだろう。

このように『機能』という視点から商品構成を見た場合には、個別の商品や価格、商品量、売場の広さなど現象面に惑わされることなく商品構成を見ることができる。

たとえ 1 万 m²以上の売場面積を誇っても機能的に商品構成を見れば 30 坪のコンビニエンス・ストア以下ということも現実に起こりうる。

単に規模だけでは強さが測れない時代になっている。物事を見る視点、アプローチの方法などをいま一度検討し直す必要があるだろう。