

-新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第2部 流通・小売業の向かうべき方向の模索

第37回 まとめ

1. 流通・小売業の向かうべき方向

(1) 原点＝本質への回帰 状況に応じて理にかなったことを確実にやる

流通・小売業について、これまでいろいろな視点から検討してきたが、結局言えることは、『企業としてのミッション(使命)をどう実現するのか?』という一言に尽きるのではないだろうか。

企業が活動する限り、売上を上げ、利益を上げることは当然であるし、企業活動を支える基盤として最も重要なものの一つであることも確かである。しかし、残念なことに、現状では多くの企業で『企業を存続させることばかりが目的化』し、企業の存在理由であるミッションを見失ってしまっているように思えてならない。

少なくとも、企業が企業として成り立つためには、それを支えるだけの明確な思想が必要であるし、それを実現するための、さまざまなシステムに関する設計思想や知識・技術・ノウハウなどが必要である。これらがないがしろにすれば、経営レベルを維持・発展させることは難しく、競争力の低下から、さらに目先の売上を追いかけざるを得ないという悪循環に陥ることは明白である。

現在、多くの企業が売上を上げるのに四苦八苦している。しかし、現場の声を聞いてみると『100%完全と言える状況』をつくり上げた上で、苦戦している店舗は皆無である。いずれの店舗も満足のいく状況にはないと認識しながら、その修正ができずに売上を落としているというのが現実である。

原因も改善の方向も掴んでいながら改善できずに放置されていることが問題であり、そのような意味ではひじょうに単純な構造の問題であるし、ある意味では『分かっていながら直すことができない』根の深い問題でもある。

改善できない理由の多くは、人の問題(単に人数を増やすことができないという経費上の問題だけではなく、知識・技術・ノウハウを持った人材が確保、あるいは育成することができないという構造的問題)であり、人数が少ない、当たり前なのが当たり前でできるレベルにないメンバーだけで店舗を運用せざるを得ない状況にあるというものである。

人の問題は、長くなり続ける営業時間によっても過去に経験したことがないような影響を受けている。ただでさえ少ない人数が長い営業時間により分散され、同じ店舗、同じ売場で仕事をする人達が顔をあわせてコミュニケーションを図ることが難しくなっている。

孤立した状況の中で、黙々と仕事をこなすのでは相互に刺激し合うことも難しく、日常的に発生するさまざまな状況に対してどのように対応するかという判断基準も曖昧になる。このような作業環境は、過去に他業種においてさまざまな労働環境問題として研究されている。低刺激環境では、緊張感の持続が難しいため、作業効率はやがらず、精度も落ちる傾向にあることが知られている。

『赤ちゃんに何の刺激も与えず、話しかけずに放置しておく、いずれ死んでしまう』という話を聞いたことがある。低刺激は過剰刺激とはまた別な意味で、人間に悪影響を与える。本来、人が人に対するはずの売場でも、人間味が薄れてくれば単なる広い空間に過ぎ

ない。

小売業の利益構造は、損益分岐点が高く、経費は固定費的に発生する。売上の低下に対してはひじょうに脆弱である一方、売上を上げさえすれば利益は容易に倍加する、という構造にある。

ある店舗のシミュレーションでは、売上を2割上げると経常利益は3倍になった。また、売上をそのままにして粗利率を1%上げるだけで粗利額は約4割増加する。

そうであれば、ムリに店舗数を増やして人員を分散するよりも、店舗を集約して人員を集中投下し、集中的に売上を取りにいった方が現状では理にかなっているはずである。

店舗コストは少なく住み、人材を高密度に配置することでよりハイレベルな店舗を実現することが可能になる。

いつまでも、経済成長期と同じ感覚で拡大路線をとるのではなく、状況の変化に応じて理にかなった選択をすべきだろう。

ウォールマートに対抗するために売上を拡大し続けなければならない(と考える)企業はほんの一握りでしかない。多くの企業は、ムリに大きくしても返ってリスクを倍加するだけである。

全ての企業が同じ考え方、同じ価値観、同じ手法を使う時代はすでに終わっている。

自社の状況に応じて、理にかなった方向を選択し、確実に結果を出すことこそ重要だろう。

(2) 流通・小売業の向かうべき方向

流通・小売業の向かうべき方向を整理すると次のようになるだろう。

① 物売り業からソリューション(問題解決型)ビジネスへ

お客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』、お客にさまざまな経験をさせ、さまざまなノウハウを身につけてもらうことでお客自身を変化させる参加型の『新しいソリューション』という2つのソリューションが考えられる。

高年齢化に伴い確実に消費量は減り、中国が世界の工場と化すことで確実に単価は下がっている。

商品の販売額が減れば価格競争は一段と激しくなり、従来のままの小売業で成り立つ企業・店舗は確実に減少する。すでにGMSなどでは2店舗でつくっていたエリアの売上を維持するためにもう1店舗新店を投入しなければならない状況にある。

事業を再定義し、ただの物売り業から2つのソリューションを対象としたビジネスへ転換を図る必要があるだろう。

② 分散から集中へ

前述のとおり、小売業の利益構造から考えれば、現状は分散よりも集中の時である。

より強固な店舗網を確立する上でも、集中化は重要な戦略となる。最終的に勝ち残れるのは強い店舗をつくり上げた企業だけであり、強い店舗は訓練され、経験豊富な人材によってのみ、実現することができる。

③ ハイレベルを実現する理にかなったシステム、知識・技術・ノウハウ

同じ店舗面積でも売上規模によって業務の質、レベル、従業員のモチベーションは大きく変わる。

例えば、同じ 1000 坪の店舗でも、年商 10 億円の店舗は 10 億円の仕事であるし、20 億円の店舗は 20 億円の仕事である。30 億円、40 億円を売る店舗があれば、そこで行われている業務のレベル、従業員のモチベーション、緊張感は明らかに 10 億円、20 億円の店舗とは違うだろう。

重要なことは、ハイレベルを実現することであり、そのために必要となるシステム、知識・技術・ノウハウの蓄積と確実な実現を図ることである。

従業員にとって多くのことを知っていることが重要なのではなく、日常的にハイレベルな環境下で実践することこそが重要である。

2. 流通・小売業とは何だったのか？

すでにチェーンストア発展の原動力であった団塊の世代(昭和 23 年～25 年生まれ)の多くは、現場から外れている。あと数年も経てば、彼らは完全に姿を消してしまう。

流通・小売業が近代化し、発展してきた構造的背景を体験的に知る世代がいなくなった後に残るのは、形だけの店舗と機械的な店舗作業になるのではないだろうか。

さまざまな工夫や研究、実験の延長線上に現在があることは事実である。しかし、現在の流通・小売業がそのような歴史の上に成り立っていることを知る(あるいは意識している)人は少ない。

10 年ほど前、ある企業の人事担当者が『今の新入社員は小売業に就職してくるのではなく、一部上場企業に就職してくる』と言っていたことがある。おそらく、今では新入社員だけではなく、流通・小売業に身を置く人達のほとんどがそのような意識に代わってしまったのではないだろうか。

『消費者を豊かに....』とアメリカを参考にチェーンストアが誕生し、現在に至ったわけだが、その間状況は大きく変わっている。物は溢れ、店舗は溢れ、商品の持つ意味、店舗の持つ意味も大きく変わった。

砂漠に水がしみこむような状況にあった消費も、現状では湿地に無理矢理 水を注入するような状況にある。

しかし、チェーンストアは相変わらず店舗数を競い、売上規模の拡大に余念がない。

マーケット自体の成長が止まっているにもかかわらず、店舗は大型化し、増え続ければオーバーストアから売上、効率が下がるのは当然である。本来であれば強い企業、強い店舗だけが生き残り、弱い企業、弱い店舗は撤退するのが通常である。しかし、日本の場合、企業レベルに大きな差がないためにほとんどの企業、店舗がどうにかしのいでしまう。売上が下がれば、価格を下げて拡販を図る手法も同じだし、人を減らし、経費を下げてやりくりしてしまう手法も全く同じである。同質の競争をしている限り、『勝ち組なしの負け組みばかり』という状況から抜け出すことは難しいだろう。

3 年間に渡って人口動態や失業といったマーケットの状況、各業態の業績推移から小売業の状況変化、事業構造の変化と可能性、商品の機能・意味・価値、サービス、人材、組織、業務システム、情報システムなど幅広くさまざまな視点から見直してきたが、最後まで残ったテーマは、要するに『流通・小売業とは何だったのか?』という最も根本的なテ

ーマである。

一消費者として見れば、どんなにコストを掛けてつくった商品でも、自分にとって必要なければ全く価値を認めることはできないし、単なる物としか感じることはできない。

どんなに店舗が増えても、商品(価値が認められなければ、ただの物)がたくさん並んでも欲しい物、必要な物がなければ、お客にとっては全く意味がない。

最も根本的なお客の状況変化を見ないまま、『売れないから価格を下げる』という発想、価値観の企業、店舗ばかりでは、いつまで経っても状況は大きく変わらない。

お客の状況に応じて変化できないのであれば、どんなに大きな店舗をつくり、どんなに多くの商品を並べてみても流通・小売業は『ただの物売り』にしかすぎない。

『流通・小売業とは何だったのか?』という問いに対して筆者が期待する答えは、これまでの時代は物を消費者に届けるだけのサプライヤー、これからの時代は『お客の生活全般に密着したソリューションビジネス』というものである。

企業規模の拡大に意義を見出すことを否定はしないが、これまでとは違って質を伴わない規模の拡大は企業の存続自体を左右するだろう。

重要なのは新しい店舗ではなく、新しい考えである。

筆者の期待する答えが現実のものとなって現れてくることを願っている。