

■第2部 流通・小売業 地方(立地するマーケット)再生へのコラボレーション — 物売りからの脱却 基幹産業としての機能確立へ —

第4回 マーケットから見た『やるべきこと』の整理

1. マーケットの変化

マーケットの変化を整理すれば、我々が向かうべき方向を知ることは容易である。

①人口動態(人口減少、少子高齢化)、世帯形態

- a. 商圏の高齢化と商圏人口の減少 b. 高齢化(行動半径が狭まる)に伴う商圏の縮小と消費量の減少 c. 単身世帯の増加に伴う購買量の減少 d. 地方の過疎化と都市への人口集中

②インターネットの普及

- a. 目に見えない相手との24時間365日の競争 b. 商品の価格比較・消費者レビュー情報など(価格比較サイト)による購入チャネル・商品選択方法の変化 c. ゲリラ的な超低価格(価格比較サイトに例え1個限定でも超低価格が提示されるとインターネット上ではその商品の最安値として表示されてしまう)による商品価格形成の変化 d. ミニコミのマスコミ化(一部の書き込み情報も全国ネットで配信される)

③消費者の習熟・プロ化・インターネットによる情報武装

- a. 豊富な商品購入情報に基づく購買行動の変化(選択肢の多様化) b. 消費者の2極化(1億総中流から高所得者と低所得者への分化)と消費の2極化(贅沢にお金をかける買物ものと切り詰める買物が明確に分かれる) c. 自己実現型・参加型消費への移行

要するに、商圏は縮小し、商圏人口も減少する。高齢化により消費量は減り、単身世帯の増加により購買量は減少する。さらに消費者はお金をかける買物と切り詰める買物を明確に分けるから、これまでのように単純な『量的拡大』は難しくなる。

競争は『量的競争(パワーゲーム)』と『質的競争(マーケットに適合)』に2極化する。

大資本は質を取り込む必要性を感じながらも最終的には量的競争へと向かっている。

小さな企業は『潜在マーケットにチャンスを見出し、誰にも気付かれないうちに大化けする』か『マーケットの隙間をぬって生き残る』道を模索することになる。

2極化した消費者(ターゲット)、2極化した消費(オケージョン)という環境の中で、マーケット(=ターゲット×オケージョン)的視点から消費者ニーズを満たす(=ソリューション)ような事業へ変革するしかない。

2. 新規事業開発的視点から見た新しい事業展開=コラボレーションのパターン

(1) 商品ラインロビングの限界

アメリカでは、業態論の基本は商品の『購買頻度』にある。高頻度に購入する食品や消耗雑貨は自宅近くのNSC、低頻度でしか購入しない家具や家電製品は、いろいろな店舗・商品が一度に揃う大型のRSC(あるいはSRSC)、というように購買頻度によって商品・立地・規模=業態が決まる。

一方、日本の業態はアメリカを手本にしているはずなのに、何故か『購買頻度』ではなく『商品ライン(構成)』がベースである。

アメリカでは非食品のGMSやデパートメントストアも日本では(広域商圏を持つターミナル立地でありながら)食品が集客、売上の重要な柱となっている。

『どのような商品の組合せが集客や売上アップに有効か』ということが業態のベースで

あり、さまざまな業態は、店舗規模の拡大とともに商品のラインロビングによって発展・拡大してきた(CVS は店舗規模の拡大はなく、ラインロビングのみ)。

だからこそ、業態=商品ラインの組合せという発想からなかなか抜け出せない。

しかし、これからの時代は商品ラインを組み合わせる(ラインロビング)ような単純な業態論ではなく、さまざまな『機能』を組み合わせた『事業』を創造していかなければ変化する消費者ニーズに応えることはできない。

商品ラインの水平統合、メーカー・卸・小売の垂直統合という従来の発想・手法だけで変化する消費者ニーズに応えることは難しく、小売業の中から消費者ニーズを的確にとらえたビジネスがなかなか生まれてこない理由もその辺にあると考えられる。

従来の『物をつくり』『流通させ』『販売する』という枠組みの中でしか物事をとらえることができないから『新しい事業=消費者ニーズ=困っていること、不便に思っていることを解決する』という発想で物事に取組むことができない。

いまから 10 年ほど前、CVS の店舗数が増えて『飽和状態だから成熟』と騒がれたことがある。しかし、歴史的に見ると業態は成熟すると必要に応じて分化するし、そこから新しい業態(あるいは反面教師として新しい業態のヒント・アイデア)が生まれてくる。

アメリカで SM の中がさまざまな業態に分化し、業態より上の分類概念である業種だと言われたのはいまから 20 年ほど前のことである。すでに同様のことがさまざま業態で起こってもおかしくないくらいの時間は過ぎている。

競争が激しくなれば、生き残るために『立地』『店舗面積』『商品構成』『サービス』など競合他社とは異なる方向へ向かうのは当然である。

CVS は、資本が商社へ移行し、セブンイレブンの呪縛から解き放たれてはじめて業態分化が始まった。しかし、多くの業態では未だに物売り発想から抜け出せないため、一番企業の呪縛(店舗数や売上といった規模だけで追いつこうとする)から逃れられずにいる。いつまで経っても一番企業への追随だけでは業態が分化することも、業態が進歩・発展することもない。同質の競争は停滞を生み、業態は衰退する。

(2) 機能統合というコラボレーション

例えば『ペット』というジャンルでとらえると、過去の水平統合は生体にフード、用品が加わる、あるいは犬・猫に小鳥・小動物、魚などが加わるという商品ラインの総合化である。垂直統合もフードや用品の中から消費量の多い商品を中心にして小売・卸・メーカーが提携して一緒につくるというものである。

しかし、その程度のことで現在の消費者ニーズに応えることは難しい。習熟し、専門志向の強いマニアと化した消費者には、一般的品の総合化や量産商品は興味の範疇にない。

ここで言う『機能統合』はペットショップ(生体、フード、用品)にトリマー、獣医が付くという単純なものではない。

例えば、犬のライフサイクルに応じたマーケットを見ると『交配』『幼犬』『成犬』『老犬』『メモリアル』などがある。

『幼犬』であれば飼う上で最低限必要になる躰(および躰け方とその理由)、犬の特性から見た社会性のトレーニング(およびトレーニング方法とその理由)などが飼い主と犬両方に対して必要になる。

家の中で飼えば、床や壁、家具などの傷、あるいは毛や臭いの問題などペットショップの枠を超えた住空間=リフォーム業者や家具店でなければ対応の難しい問題もある(ただし、これらのジャンルにペットに対応できるノウハウを持つ専門店はない)。

ビューティケアは、トリマーが対応できる範疇の他、衣類に関する問題や毛の艶・目の輝きなどヘルスケアと関連する問題もある。ヘルスケアにしても、獣医が全てを見られるわけではなく、日常的な運動や食事、老犬に対する介護、社会に適応できているかどうかというメンタリティまで含めたケアが必要になる。

すでに『人間社会、あるいは家庭生活の中に家族の一員(あるいはそれ以上の存在)として存在』していることを考えると、従来の『犬を飼う』という概念ではとらえきれない多くの状況がある。

したがって、『犬のフードや用品の販売』という従来の枠組みの中でのビジネスには限界があり、その枠組みを超えた所にこそ新たなビジネスチャンスがあると考えられる。さまざまな機能を統合し、消費者の日常生活の中にある『困っていること』『不便なこと』に対応することが重要な意味を持つ時代になっている。

このようなことは、ペットに限らず我々の身近に多々起こっている状況的変化と言ってもよいだろう。従来の枠組みが実態の変化についていけない状況こそマーケットのチャンスは大きい。

我々の健康問題も、医療費抑制の必要性から『セルフメディケーション』ということが盛んに言われている。しかし、言葉が使われているのはドラッグストア業界だけであり、医食同源と言われる食品を主に扱うSM やスポーツセンター、地域(自治体)などがコラボレーションして具体的な事業(日常的な食事、運動、生活など総合的な教育・指導)に取り組んだという話は聞こえてこない。

夕方になれば犬を散歩させる人、ウォーキングやジョギングをする人などをたくさん見かける。それぞれがテレビや雑誌、インターネットなどから断片的に知識を取入れ、自己流で行っているのだろう。ややもすると間違ったやり方を正しいと思って続けているケースがあるかも知れない。

かつて、自分が飼っている猫のことをもっとよく知りたい、もっときちんと飼ってあげたいという理由から大学に通いながらペット関係の専門学校へ通っていた女子学生がいた。ただでさえ理工系の授業は大変であるのに、さらにペットのために専門学校の授業料・学校に通う時間・さまざまなことを理解するための努力など多くの犠牲を払うというのが、現在の消費者像を象徴しているように思える。

あまりにも極端な例のように思えるかもしれないが、基本的には大同小異、皆同じ価値観の延長上にあると考えてもよいのではないだろうか。我々の身近に多々見受けられる信じがたい消費者行動の変化は果てしなく広がるマーケットの可能性を暗示している。

マーケットの変化を理解することさえできれば『機能統合』から新たなビジネスチャンスを見出し、これまでの枠組みから抜け出すことができる。

水平統合、垂直統合に変わる『機能統合』こそが今後重要な意味を持つようになるだろう。

やるべきことは、身近にある消費者の変化(新しいニーズが生まれている)に対応できる事業に取り組むことである。