

■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5回 マーケットから見た『やるべきこと』の整理—2

1. マーケットに対応するための機能の組合せ

消費者のニーズは、すでに物の購入や所有だけでは満たされず、状況や状態の改善(不便に思っていること、こうしたいと思っていることの実現=ソリューション;問題解決)へと向かっている。従来通り、消費者の物的欲求を満たすのであれば、単に商品を増やしていけば済むが、状況や状態の改善を実現するには、これまでとは異なる構造を構築し、さまざまな機能を組合せていく必要がある。

(1) 新たな構造の構築、新たな機能の組合せ

ここで言う機能の組合せは、従来の水平統合や垂直統合とは基本的に異なる構造を前提としている。

従来の水平統合は、さまざまな商品ラインを組み合わせるだけであるから機能としての『小売』はなんら変わることない。単に取扱い商品が増えただけである。

同様に垂直統合も、製造、卸、物流、小売という機能を関連づけてはいるが、消費者との接点が『小売』だけという点では基本的な構造に大きな変わりはない。消費者から見れば製造、卸、物流は自分達とは直接関係のない、あくまでも小売の向こう側にあるブラックボックス的存在である。

結局、水平統合、垂直統合と言っても『物としての商品が消費者に提供される』までの構造(各機能の役割分担・位置関係)は基本的に同じであり、『製造—卸—物流—小売—消費者』という商品流通の構造に変わりはない。

新たな構造の構築、新たな機能の組合せで重要なことは、消費者が『さまざまな機能をベースにした商品・サービスの提供を自由に受け取ることができる』という点である。

従来の構造が製造—卸—物流—小売—消費者という縦一列の構造に従って商品提供がなされていた(消費者との接点は小売のみで他の機能は消費者にとってブラックボックス)のに対し、新たな構造、新たな機能の組合せでは、製造—卸—物流—小売という商品流通のどの機能とも消費者は接点を持つことができ、どの機能からも自由に商品・サービスの提供を受け取ることができる。(図表—1)

例えば、食品スーパーでは青果、精肉、鮮魚のような素材、冷凍食品・レトルト食品のような二次加工品、惣菜のような完成品などさまざまな形態の商品を販売する。

この場合、惣菜は素材を加工したものであるが、あくまでも消費者に依頼され、消費者の代わりに加工したのではなく、はじめから完成品(加工プロセスや仕様は消費者にはブラックボックス)という設定の商品である。そのような意味では、どのような形態(素材、二次加工品、完成品)の商品であったとしても、それらは商品の最終形としてはじめから設定されたものである。

一方、新しい構造では総ての機能は小売と同様に消費者との接点を持つ。消費者は惣菜という完成品を買うだけではなく、素材を購入して自分の代わりに『製造』機能に対して『おかず』への調理を依頼することができる。製造の企画・開発・設計段階まで遡ると、自分の健康状態や体調、好みなどに応じて味を調整したり、塩分や油分、カロリーを減らしたり、ビタミン・ミネラルなどを加えることもできる。

消費者にとって唯一の接点であった『小売』では実現できなかった新たな商品・サービ

スの提供を受けることが可能になる。

(2) 機能の組合せによるマーケットの拡大

このように新たな構造への転換、新たな機能の組合せを実現することで、これまで対応できなかったさまざまな消費者ニーズ、特に潜在ニーズの掘り起しが可能になる。

小売業は、単なる物売りから広い意味でサービス業へと事業転換を図ることになる。消費者にとっても、従来のような『商品購入』という限定された消費から開放され、自由な消費を享受することができる。

『機能代行』という新たな形態が加わることで多様なニーズを満たすことができるようになり、状況や状態の改善も大きく進む。

特に重要なことは、提供する側が単に『商品＝物を販売すれば完結する』と考えていた消費者との接点がすでにそれだけでは完結しなくなっている＝消費者のニーズを満たせられない、という点である。

以前にも書いたが、これだけさまざまな店・商品が溢れる時代でありながら、消費者が困っていること・不便に思っていることは一向に減る様子がない。

むしろ、多くの店・商品、情報に囲まれる生活は以前よりはるかに複雑になっており、普通の生活を送るだけでもはるかに多くの知識や知恵、情報を必要とする。

類似店舗、類似商品、一物多価の商品価格は消費者にとって『何時、何処で、何を買うことが最善なのか？』という最も基本的なことさえ分かりにくくしている。

現在は価格比較サイトが数多くあるので、実際に比べてみれば分かるが、15万円くらいのパソコンであれば上下で5万円以上の価格差があることは別に不思議でもなんでもなし。時と場合によっては、1日2日で3万円から5万円も価格が動くこともある。極端な例と思われるかもしれないが、高額な耐久消費財を安く手に入れるためには、情報量と買い物に関する知恵が必要になる。

鉄道の乗り換えや時刻表検索、地図検索もインターネット上では無料で提供される。高額なソフトや本を買い換える必要もない。

IP電話であれば同じプロバイダー(あるいは提携しているプロバイダー間)同士の通話は無料であるし、パソコンにスカイプというソフトを用いれば国際電話もほぼ無料と言ってよい状況にある。

このようにさまざまな情報を持ち、状況に応じて使いこなすことができればひじょうに安いコストで便利な生活を送ることができる。一方、情報もなく、従来通りのやり方をしていけば高いコストがかかるし、便利なサービスの恩恵にあずかることもない。

現在、あるいは将来に渡って消費者が直面する『困っていること・不便に思っていること』の重要な一つと言ってもよいだろう。

このように考えると、生活のさまざまな局面においてプロが消費者に対してコンサルティングを行う、あるいは機能代行を行うというバリエーションは限りなく広がっている。

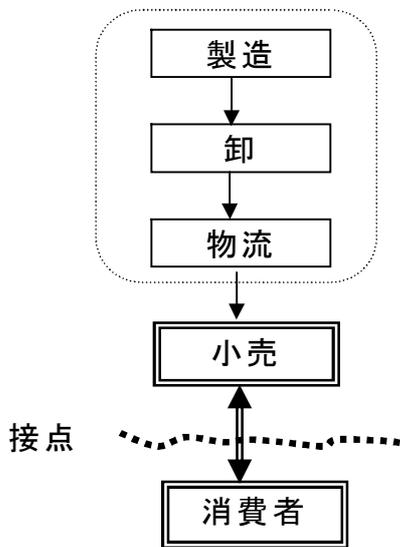
コンサルティング、あるいは機能代行によってコストダウンを図る、あるいは便利な状況を創り出す・不便な状況を回避することは消費者に対する重要な便益である。

いつまでも『物を供給する』だけでは消費者の多様なニーズに応えることはできない。

低コストで小回りが利く企業が担う必要のある重要なポジションであり、一つの企業でできないからこそ、コラボレーションが必要になる。

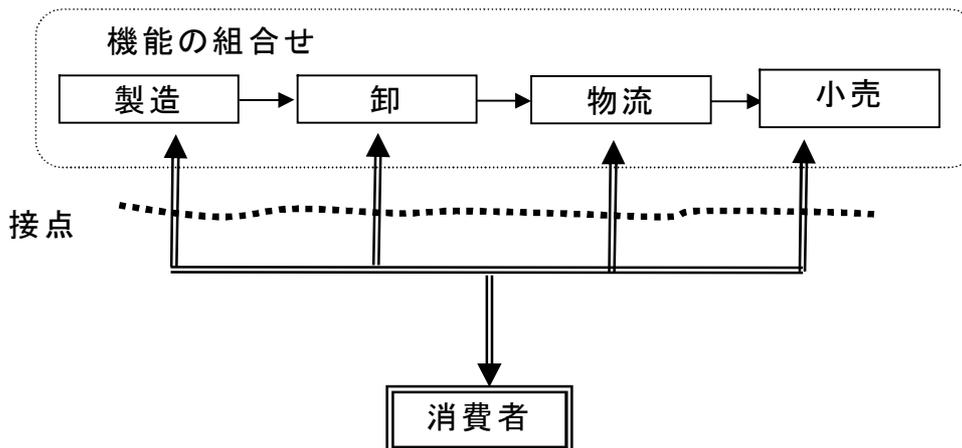
図表—1 機能の組合せ 構造の違い

① 従来の構造



製造、卸、物流はあくまでも小売の後ろにあり、消費者からはブラックボックス化している。消費者との接点は小売だけである。

② 新しい構造



消費者は、製造、卸、物流、小売のどの機能とも接点を持ち、どの機能からも自由に商品・サービスの提供を受けることが可能である。特に製造以前の企画・開発・設計段階で消費者が接点を持つことによって、消費者が提供を受けることのできる商品・サービスの可能性は限りなく広がる。