

公開月例研究会講演記録〈第220回(2005.9.24)〉――

「流通業界の現状と改善・再生の方向性」

財団法人流通経済研究所主任研究員
藤野明彦

1. はじめに

いまご紹介にあずかりました流通経済研究所の藤野と申します。よろしくお願いたします。

「流通業界の現状と改善・再生の方向性」というテーマでお話しさせていただくわけですが、一口に流通といってもいろいろな商品の領域があります。大きく分けると2つになります。1つは最寄品と言いまして、食品や消耗雑貨のように、それほど価格が高くなくて購買頻度の高いものです。それに対してもう1つは、ファッショングッズ、家電製品、車、カメラなど、購買頻度は低けれども、高額なためにあちこちの店を回って買い物をする商品、これを買回品と言っております。私どもの流通経済研究所はその中で特に最寄品の動きを中心に研究しておりますので、きょうはその視点からお話しをさせていただきます。

ここで前置きとして申し上げておきたいのは、「流通業」と「小売業」とでは実は少し観点が違うということです。「小売業」というのは、消費者に接して商品を販売していく、店舗を中心としたものですが、「流通業」はそれに卸売業や運送業も含めた考え方です。海外では小売業と卸が一緒になっているものとか、日本でも最近、単に商品を販売するだけではなくて、商品の企画や製造の手配までやっている小売業がありますけれども、そういう場合は「小売業」というよりは「流通業」という言い方になるかと思えます。

そういう視点で「流通業」と言ったり「小売業」と言ったりしてご説明することになりますけれども、話の流れとして、まず小売業の変化と経緯を歴史的に見たうえで、小売業の現状がどうであるのか。さらに流通における新しい動き、そして課題の整理と改善の方向性という順序でお話し

させていただきます。

2. 日本的流通構造の原型

まず歴史的に日本型流通構造の原型をたどります。江戸時代までさかのぼることにします。当時は鎖国時代ですから、国内だけの閉ざされた市場で、特に江戸、京都、大坂という三都を中心に、先の分類で言えば買回品的な高級品の流通がまず1つあったわけです。それと並んで、各藩の間で行われる諸国物産流通と、その藩の中だけで行われる領域内流通というのがありまして、いずれも問屋を仲立ちにして商品が売り渡されていまして、それ以外に輸入品流通というのがありまして、鎖国といいながら、実際は長崎などを窓口にして、ある程度貿易が行われていましたので、その輸入品がやはり問屋の仲立ちによって全国に流通していたという状況があるわけです。

江戸時代の小売業としては有名な「越後屋」があります。1673年三井高利が江戸と京都に「越後屋呉服商」を開業して、「現金・掛け値なし」という新商法によって大きく伸びていったわけです。当時の商習慣では、「掛け値・掛け売り」と言いまして、相手によって値段を変えていく掛け値、その場ではなくて盆暮れで決済する掛け売りというのが一般的だったのに対して、越後屋は、その場で現金決済する。そして誰にでも同じ値段で売っていく正札販売という、従来と違う仕組みを行った。それが顧客である消費者に受け入れられて商売として発展していったということですが、これは今にもつながる小売業発展のための重要な販売方法改革の視点ではないだろうかという気がします。

1900年代に入りますと、百貨店というものが

出現します。鎖国も終わって海外との貿易が増える中で、いろいろな小売業関連の情報も入ってきます。1850年ごろからヨーロッパやアメリカで始まったデパートメントストアのシステムを取り入れたかたちで、まず三越がデパートメントストア宣言を行ったわけです。その後、相次いで、松阪屋、松屋、高島屋、大丸など、従来の呉服商が百貨店として名乗りを上げてまいります。

百貨店といっても、当初は反物、呉服が中心で、それ以外のものでも高級品を志向していたわけです。けれども、1923年の関東大震災をきっかけに路線転換して、いろいろな商品を扱うようになります。震災で焼失したものを補うために日用品の安売りをするなど、大衆向け商品に取り組むことによって顧客層を広げていったわけです。

さらに、都市に人が集中していく中で、新興的な企業に勤めるサラリーマンが増え、それに伴って鉄道が広まっていきます。そして、そのそれぞれのターミナルに百貨店ができてきます。大阪の阪急・阪神とか東京の東急など、いわゆる電鉄系の百貨店が出てきたわけです。その流れを受けて、地方都市にも百貨店がどんどんできていきます。そういうかたちで百貨店が進展していく一方で、従来からの独立小売業としての個人商店も存在するという、小売業における二重構造というのが戦前までの状況であったわけです。

3. 戦後の流通構造の変化

第2次大戦後はこれが大きく変化いたします。その1つはセルフサービス方式の採用です。従来の小売業では、小さい独立店でも百貨店でも、お客さん一人ひとりに店員が応対して商品を売っていくという、対面販売方式がとられていました。それに対してセルフサービス方式というのは、対面販売ではなくて、お客さんが自分で商品を選ぶという、売り方の一大革新と言わなければならないのですが、実は海外では戦前からあった販売方式です。それが日本にも導入されまして、1953年の青山「紀ノ國屋」をはじめ、大阪の「ハトヤ」、九州の「丸和フード」、そして1957年には「主婦の店ダイエー」など、セルフサービス方式の出店が全国に広まっていきます。

1950年代後半から1960年代前半になりますと、比較的狭い品種の中での品揃えで、低価格、セル

フサービスでチェーンストア展開するという、スーパーマーケットというものが確立します。それが多くの品種を扱いそれにより品揃えを広げることによって、いまのイトーヨーカ堂、ジャスコ、ダイエーなどの総合スーパーというかたちになって進展していったということです。

従来型の小さな小売商店と百貨店がある、そこにスーパーが発展していく中で、当然いろいろな摩擦が引き起こることになります。もちろん当ても百貨店法による出店規制はありましたが、スーパーはその対象外でしたので、自由に出店することができたわけです。しかし、中小小売店との摩擦、百貨店との摩擦が多いということで、1973年に大規模小売店舗法が施行されて、スーパーの出店規制が行われるようになります。

その規制とほぼ時期を同じくして、スーパーマーケットを取り巻く状況はそれまでの流れと少し変わってまいります。1つは、高度成長の伸びが鈍化してきたことによって、スーパー間での競争が起こるようになる。また、都市への人口集中、消費パターンの多様化によって、従来型の単一パターンな品種の品揃えでは消費者に満足してもらえないという問題も起こってくる。

そこで、セルフサービス、ワンストップ・ショッピング、そしてチェーンストア化というシステムに業態の多様化という一層の革新が加えられることとなります。セルフサービスというのは、対面販売ではなくて、お客さんが自分で商品を選ぶ。それによって、人的なコストを削減できる。また、それ以外のメリットもある。ワンストップ・ショッピングというのは、1カ所でいろいろなものを買える。例えば、生鮮品を買う場合、従来の業種店ですと、八百屋さん、お魚屋さん、お肉屋さん、それぞれ独立の小売店に行かなければならなかったのが、1つのお店の中で野菜も魚も肉も買うことができるということです。そしてチェーンストア化というのは、店舗運営の仕方・ノウハウの共有化によって、多店舗展開していく。それぞれ独自に店を営業していた小売業が、チェーンストアということで、組織小売業として企業化していったということです。

このセルフサービス、ワンストップ・ショッピング、チェーンストア化のノウハウを活用して、食品スーパー、衣料品スーパー、総合スーパー、

さらにはコンビニエンスストア、ホームセンター、ドラッグストアなど、いろいろなパターンを展開が行われますが、中でも目覚ましい発展を遂げたのがコンビニエンスストアです。1973年設立のセブンイレブンに続いて、ダイエーがローソンを、西友がファミリーマートを展開するなど、急激に広まっていきます。実はこの1973年は、先ほど申し上げました大規模小売店舗法（大店法）が施行された年と重なっておりまして、スーパーの出店が規制される中で、その規制を受けないコンビニが広まっていったということでもあるわけです。

ここで少し法規制の変遷を見てみます。まず、戦前にも百貨店法というのがありました。百貨店の出現によって、従来型の一般小売店の経営が悪化しました。それを救済するために、1937年、第1次百貨店法が制定されます。ところが、それは戦後廃止されて、1956年、新たに第2次百貨店法ができます。これを改正するかたちでできたのが1973年の大店法で、売り場面積1500平米以上の出店は規制されることになります。それが1979年には500平米以上が規制対象になるなど、1980年代前半にかけては規制強化の動きがあったわけです。けれども、1980年代後半からは逆に規制緩和の方向に動いていきました。その流れの中で、日米構造協議で非関税障壁ではないかという指摘を受けたこともありまして、2000年以降、大店法から大規模小売店立地法（大店立地法）に変わります。これによって、従来の面積規制から、地域との融和の中で店舗出店を調整していこうという方向に変わっていったということです。

4. 店頭の新たな位置付け

セルフサービス、ワンストップ・ショッピング、チェーンストア化という3つの革新によって発展した新しい小売業態の実際の事例として、食品スーパーの店頭の状況を考えてみたいと思います。

まず、店員の商品説明や紹介なしに、お客さまが商品を見るだけで欲しい物を選んで買うセルフサービスが成立するためには、商品をわかりやすく展示・陳列していく必要があります。それがどういう商品分類であるか。同じような商品と比較してそれぞれどう違うか。その結果、並べられて

いる商品を買いたくなる、そしてまた全体として買いやすい。そういう売り場をつくるにはどういう陳列方法がよいかということです。

そこには消費者の購買行動とか購買の意思決定という問題が絡んでまいりますが、ここでは高関与と低関与という2つに分けて考えます。高関与というのは、高価格で購買頻度の低い買回品のよう、どれを買うか悩んで、いろいろ情報収集してから買うような購買の意思決定と購買行動をとる場合が一般的です。それに対して低関与というのは、一般に最寄品のような商品になりますが、買う前にいろいろ調べて情報収集してというよりも、とりあえず買ってみる。そして評価して、良かったらまた買うし、悪かったらもう買わないというような購買行動になると考えられます。

流通経済研究所などの調査によりますと、食品スーパーマーケットにおける計画・非計画購買の状況は、7割以上が非計画購買になっております。お店に来る前にこれとこれを買うというような、買物全体の細かいところまで決めて来ているわけではない。ほとんどの場合、お店に入って実際に商品を見て、何を買うか決めているということです。逆に言えば、商品の見せ方によって、買うか買わないかが決まってくる。それだけに、陳列の仕方のノウハウが重要になってくるということです。

スーパーにおける購買行動と買上げという視点から見ます。この事例での食品スーパーの一人当たり買上げ金額は平均2,000円ちょっとです。もちろん単品ではなくて、いろいろな売り場に立ち寄って、トータルとしてこれぐらいの客単価になるということです。この事例で言えば、13回立ち寄って、その中で7回、1個か2個買っている。ワンストップ・ショッピングで、野菜売り場、お肉売り場、お魚売り場など、またそれ以外にも幾つかの売り場に立ち寄って、「この商品はいい」と思ったら買う。それが積み重なってトータルの買上になっていくわけですから、売り場のつくり方によって、売り場への立ち寄り回数も違ってくるし、1回での総買上げ金額も変わってくる、というわけです。

実際のスーパーマーケットの店内を見ますと、多くの異なる品種を集めた個別の売り場から構成されていまして、棚にいろいろな商品が陳列して

あります。これを全体としてどうかたちにするか、どの商品群をどこの場所に置くか、それによって消費者にとっての買いやすさが違ってくる。それは当然、お店の売上にかかわってくるということです。ですから、売り場ごとの売上金額を集計して、問題があればレイアウトの変更を検討することにもなります。

先ほどの事例はお店全体でしたけれども、その中のお酒売り場だけを取り出してみます。お酒売り場の中にも、ワイン類、ビール、日本酒、焼酎などがありまして、それをどういう配列にするか、どれだけのスペースを割り当てるか、それによって消費者にとっての買いやすさが違ってくる。お酒同士やお酒とおつまみなどの関連購買も違ってくる。そのへんをどう捉え、どうまく設計できるかできないかによって、お店の魅力も違ってくるし、売上も変わってくるということです。

5. 統計データに見る小売業の現状

それでは小売業の現状はどうかといいますと、1990年代以降、小売業の数は減少傾向が続いています。商業統計に基づいた数値ですけれども、1991年から2002年までの小売業の変化の状況ですが、商店数は減少しています。ところが、売り場面積は増加の傾向が続いています。単純化して簡単に言ってしまうと、小さいお店が少なくなっている、大きなお店が増えているということです。そして、全体の小売業の販売額は若干減少傾向が続いております。

業態別に1991年から2002年までの売上構成比の動きを見ますと、中小の独立小売業は一貫して減ってきており、組織小売業は全体として増加してきているという状況です。ただ、組織小売業の中を分けてみると、百貨店や総合スーパーは横ばいか減少傾向であるのに対して、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンターは増加している。このことから、従来の中小小売業とは異なる新しいかたちの小売業といっても、店舗形態の展開の仕方によって伸び率が違ってきていることがわかります。

商店数では、コンビニエンスストアが非常に多く、なおかつ伸びている。ドラッグストアやホームセンターも伸びています。それに比べて、食品スーパー、総合スーパーはそれほど伸びていない。

売り場面積はどの業態でも広まっています。

それでは効率性はどうかといいますと、一人当たりの販売金額はどの業態においても低減傾向が見られます。ただ、コンビニエンスストアやドラッグストアは、最近はそれほどへこんでいない。売り場面積当たりの販売金額で見ますと、総合スーパーや食品スーパーでは落ち込んでいるのに対して、コンビニエンスは伸びている。一人当たり売り場面積はそれほど変わっていないけれども、ホームセンターなどは若干増えている。このように見てきますと、同じようにセルフサービスとかチェーン展開をしているという中でも、業態によって、売り場効率とか一人当たりの売上は違っていることがわかります。以上、小売業全体、業態全体としての動きを見てきました。

今度は、企業単位で1990年から2002年までの動きを見ますと、食品小売業上位100社の売上シェアは、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ともに一貫して増えてきております。全体の傾向として企業間競争が強まっている中で、上位メーカーの売上比率は高まっていると言えるかと思えます。

6. 海外の流通業界の動き

一方、海外ではこの間どうであったのかといいますと、ECRの成立とグローバル化という動きがアメリカで起こって、それが世界的に広まっております。

簡単に歴史を振り返りますと、1980年代のアメリカにおいては、フォワードバイイングとかダイバーティンとか、効率的でない商習慣がいろいろあったわけです。フォワードバイイングというのは、メーカーと小売業との取引の中で、特定期間での安売りということがありまして、小売業はその安売り期間に大量に商品を買ってストックしておくこと、ダイバーティンというのは、地域ごとに安売り期間が違うのを利用して、安いところで買って、他の地域に持っていくということです。

それは小売業からすると短期的・局所的には合理的かもしれないけれども、流通全体としては非効率です。配送費や在庫費用が大きく変動して小売業の財務状況を悪化させることにもなる。そこで、メーカーと流通業者が緊密に協力すること

で、消費者によりよい価値をもたらすには、いままでの仕事のやり方をどうしていったらいいのかという検討が始められました。その検討の中で、新しく伸びてきている業態を見ると、例えば、ウォルマートでは、粗利益率は他とそれほど違わないけれども、経費比率が非常に低い。そこで一定の売上を取っているんだということが明らかになります。

そういう中から出てきたコンセプトが ECR (Efficient Consumer Response)、すなわち効率的な消費者対応ということです。いままでの伝統的な関係では、メーカーや卸を含めたサプライヤー側と小売業側は単に商品を納入するという特定の部分だけで接していて、協力というよりも相反する思惑で動いていたけれども、いろいろな部分で共同していこう。特に情報を共有することによって、協調の関係を築いていこう。お互いに緊密に協力することで、消費者によりよい価値をもたらすことができる。個々の努力ではなくて、協力して消費者が高品質で新鮮な商品を容易に選択できる魅力的な売り場をつくっていこう。部分最適ではなく全体最適を考えて、システム全体としての効率化を図っていこう。ウィン・ウィンの関係で効率的におこなうことによって、どちらも利益を取れるようにしていこう。こういうかたちで従来の仕事のやり方を変えていこうというのが ECR の考え方です。

ECR の基本的な戦略として、効率的な補充、効率的な販促、効率的な品揃え、効率的な商品導入、この4つが挙げられています。そして、需要管理と供給管理を、情報技術の活用で実施していこう。しかもそれを個々にはではなくてお互いに協調するという意味で、需要管理としてのダイヤモンドチェーン・マネジメントと供給管理としてのサプライチェーン・マネジメントとを統合するということになります。ダイヤモンドチェーン・マネジメントはカテゴリーマネジメント、サプライチェーン・マネジメントはロジスティクスとして捉えられる部分でもあるわけです。

需要管理というのは、ECR ではカテゴリーマネジメントということで、アメリカで 1990 年代の半ばぐらいから色々なかたちのコンセプトが出されて、それに基づいてさまざまな取り組みがなされてきました。その方向性は、従来のやり方に

改良を重ねて簡素化していこう、小売業の仕組みを体系的に見直していこうということです。このアメリカで起こった流れがヨーロッパにも移って、1990 年代から 2000 年にかけてどんどん進展していきます。

2000 年代に入りますと、日ごろの業務に活かせるようなかたちでダイヤモンドチェーン・マネジメントをやっていこうという、Day-to-Day 型カテゴリーマネジメントという考え方が出てきます。ECR ヨーロッパが出しているガイドブックで示されているのですが、そのポイントは4つありまして、まず小売業が何を重点としてビジネスを再検討しようかという小売業の戦略を考える、それを基に計画をつくって、実施し、レビューする。その4つをぐるぐる回していくことによって、よりよいかたちのビジネス展開ができる仕組みをつくっていこうということです。

小売業の戦略というのは、まず小売業のターゲットとして、どういうお客さまを相手に商売をするか。同時に、そのお客さまが自分たち小売業にどういう機会をもたらしてくれるのかということも考えていかなければいけない。さらに、競合する企業はあるのか、競合する企業に対してどういのかたちで優位に立つのか。商品の括り、いわゆるカテゴリーマネジメントをどう捉えていくのか。そして、それぞれのカテゴリーマネジメントに役割を持たせて、最適な資源配分を考えて魅力度を高めていく。その結果、トータルとしての売場が良くなっていくということになるわけです。

実際の検討の手順としては、各フェーズとステージに対応した検討をして、そのデータに基づいて分析する。どういう視点で分析すればいいのか、あらかじめ戦略的にフレームをつくっておいて、そのフレームに基づいて検討する。ここではフレームをテンプレートと言っているのですけれども、実際のデータを使って、どういう項目を検討すればいいのかというフレームに基づいて、なおかつ系統的にやっていくという、手順化したものが考えられております。

カテゴリーマネジメントについては、まずカテゴリーマネジメントの定義をして、それに役割を持たせ、評価し、目的を設定して、戦略を決めて、カテゴリーマネジメントの戦術を展開していく。その戦術としては、4つの項目で考えていくということです。これを手順化して、

どういふことを考えなければいけないかということであらかじめ示しておくことが重要になってきます。

もう少し具体的に言いますと、カテゴリーの定義というものは、そもそも消費者にとってどういふカテゴリーがいいのか、すなわちどういふ商品の括りがいいのか、あらかじめ小売業が決めておくのではなくて、もう1度改めてターゲット消費者の視点から見直してみようということです。

そのカテゴリーに役割を持たせるというのは、例えば、ワンストップ・ショッピングを志向した小売業の場合、1つのカテゴリーで商売をしているのではなくて、多くのカテゴリーの組み合わせの中で魅力度を高めて商売をしていくわけですから、カテゴリーに色々な役割を与えていくことが重要になります。これを買に行くだという目的カテゴリー、買物の目的に関連してこれも必要になるという準目的カテゴリー、さらにこれもあったら便利だというコンビニエンスカテゴリーと分けて、カテゴリーごとにどう資源配分するのが最適か考えようというのが、ここで言っているカテゴリーの役割です。

そして評価する。顧客の属性はどうだとか、競合する企業はどうか、実績はどうであるか、利益をもたらすためにどういふ戦術展開できるか。それぞれカテゴリーごとに評価していくことも重要になってくるわけです。

そういう検討をしたうえで、カテゴリーごとに目的を設定していきます。まず何を目標にするか。評価基準として、売上を目標にするのか、粗利益を目標にするのか、利益を目標にするのか。いろいろな目標がありますが、その目標をまず決めて、それに対してどういふ目標値を決めていくか考えていくということです。

そしていよいよ戦略を展開していくわけですが、目標を達成するためにはどういふことが必要か、具体的な数字に落としていく。実際の戦術として、品揃えをどうするか、価格をどうするか、プロモーションをどうしていくか、陳列や売り場づくりをどうしていくか、この4つのポイントを具体的に検討することになります。

その計画に基づいて実際にやってみて、それをレビューしていく。カテゴリーごとに目標があるわけですから、その目標に達していなければア

ラームを出していくとか、情報技術を活用して自動的に計測する仕組みをつくる。つまり、計画したことがうまくできていない、それはどこに問題があるのか、そのことを把握するためにレビューをやるということです。

この ECR はアメリカ、ヨーロッパなどから展開されているわけですが、報告書によりますとうまくいった事例では、売上や粗利益が5%~10%改善されたとか、在庫投資利益率も5%~10%増加した、在庫投資額は1割から2割低下した、時間当たり売上が2~5%増加したとか、具体的な成果も出てきています。

2001年度ベースでグローバル小売業を売上高の順に並べてみますと、1位がウォルマート・ストアーズ、2位がカルフル、3位がロイヤル・アホールドとなります。日本企業では、イトーヨーカ堂が世界ランキング16位、イオンが20位です。ランキング上位のグローバル企業では、ほとんどがカテゴリーマネジメントに取り組んでおりまして、最寄品を中心とした広い品揃えで、セルフサービスによるチェーンストア展開をして、どんどん成長しているということです。

1990年から2002年の変化を見ますと、売上高順位ではやはりウォルマート、カルフル、アホールドなどが上位にあります。しかも、ウォルマートは7.5倍、カルフルも4.8倍に売上規模を高めています。この間、イトーヨーカ堂やイオンは1.6倍程度にとどまっております。もちろん、これらの上位3企業はグローバル展開をしている、世界的な吸収合併もやっているということはありますけれども、それを踏まえても、いかに伸び率が高いか、おわかりいただけるかと思います。これはやはり、ビジネスの中で売り方を改善していく、その取り組みのスタンスの違いが数字になって表れているのかなあという気もします。なお、これらの数字は Chain Store Age などのデータをもとにしたものです。

また、カテゴリーマネジメントとか ECR から進展して、グローバル・コマース・イニシアチブということも言われております。世界的に標準化していこう、ビジネスの仕方を共通化していこう、情報を標準化していこう、ビジネスの展開の仕方も標準化していこうということです。ところが日本では、大手小売業においても、そのような標準

力の動きに後れている部分もあると言わざるを得ない状況のようです。

7. 日本と海外の流通業の比較

そこで検討すべきは日本の流通業の課題と改善の方向性ですが、その前提として、外国の小売業と比較して日本の状況はどうであるのかを見てみます。食品小売業において英・独・仏のヨーロッパ3ヵ国やアメリカなどの各国と比べてみますと、市場規模で言うと、日本はこの5つの国の中で2番目の市場規模と評価されます。1万人当たりの商店の数では日本が一番高くなっています。面積当たりの食品店密度で見ても、日本はお店の数が非常に多い特徴があることがわかります。

別の視点から小売業の構造を見る指標に上位集中度があります。大手食品小売業において、イギリスでは大手5社で市場の5割以上を取っている。それに対して日本は大手5社を全部合わせても市場の1割にも満たないという状況で、上位集中度は低い。この面からも、市場の構造は日本と欧米とは違うことがわかります。

次に欧米の小売業の1990年代以降の変化をまとめてみます。これは日本でも言えることですが、1つ目は、商品ライフサイクルが短縮化している。商品ライフサイクルというのは、新しい商品が出てから、それが売れなくなって市場から消えるまでの期間ですが、一部のロングライフ商品を除いて、多くの商品は従来よりも市場における寿命が短くなってきています。2つ目に、売り場面積が拡大傾向にある。日本でも、1990年代から2000年代にかけて、売り場面積はおおむね広がってきている。これと関連して、同じ品種での陳列品目、カテゴリーにおけるアイテム数が増加している。それに伴い、綿密な商品管理、単品作業を行う必要が生じてきた。データに基づいて、売り場とかカテゴリーとか商品を管理していかなければいけないということです。

つまり、日米欧とも基本的には次のようであると思われる。いままで売っていたのが急に売れなくなってしまう商品が多くなってきた。その一方で、新しい商品が次々と出てくる。売り場面積が広がって、扱う商品が多くなり、カテゴリーも多くなる。管理するための商品数も多くなるし、それが時間によって変動する傾向も強くなってく

る。そうすると、いままではわりとごっそりしたシステムでよかったのが、より綿密な管理システムにしないとうまく回っていかないという状況になってきたというわけです。

8. 日本の流通業における課題

さて、小売業の課題、特に日本の組織小売業における課題を考えますと、第1に挙げなければならないのは企業戦略の明確化です。従来の業種別独立小売業の場合は、特定の周辺市場に対応できれば、ある程度うまくいけたわけです。ところが、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアのように、チェーンストア化され、組織化された小売業では多くの店舗を統合する戦略の明確化が不可欠です。

また、業態内での競合が起こっている中で優位に立つためには、競争優位な知識・ノウハウの蓄積と、それを支える情報技術の体系的な活用が大きな課題になってきます。情報技術の体系的な活用というのは、固定的な情報技術あるいは情報システムではなくて、その情報技術が市場に柔軟に対応していくためのツールでなければならないという意味です。言い換えれば情報システムをうまく活用して市場転換への適応力を高めなければいけないということです。この点も、市場環境の大きな転換時点にあるいまの日本における1つの課題であると思います。

市場環境の変化という視点から、家計調査をもとに戦後から2000年までの消費水準の推移を見ますと、1980年代まではズッと伸びております。これはスーパーマーケットが伸びていった時期とも重なっていて、店を出せば売上が伸びていった。ところが、1990年代以降では消費水準はそれほど伸びていない。しかも、スーパー間の競合は激化しているということですから、その中でいかに消費者に選択される魅力的な店づくりをして、売上を取っていくか。ベネフィットを高め、コストを削減するにはどうしたらいいか。消費者の選択要因にはいろいろありますので、購買行動をよく調査し、消費者にとってより高い価値を提供するにはどうすればよいか。このような色々な視点から市場の変化に対応して、従来とは違う新しい売り方のノウハウを考え出していくことが重要になってくるわけです。

市場の差異や変化の例を具体的に申し上げます。1つの視点としては立地特性があります。国勢調査のデータで人口密度を比較すると、非常に人が集まっている地域もあれば、それほど人が住んでいないエリアもある。当然のことですが、人が大勢いるところのほうが市場規模は大きいわけです。交通手段を考えても、人口密度の高いところでは、店舗密度も高くなり徒歩や自転車で買い物に行く人が多いかもしれない。それに対して地方のあまり人のいないエリアでは、交通手段はもっぱら自動車ということかもしれません。そういうことも勘案して、立地特性が異なり、またその状況も変化する中で、そこに適した小売業をどうするかたちで展開していけばいいのかということが必要な視点です。それから、先ほど市場が伸びてきた要因の1つに人口が戦後ズーッと伸びてきたことが挙げられると言いましたけれども、最近は少子高齢化が問題になっています。子供の出生率は低くなって、寿命は伸びているけれどもトータルの人口は増えない。年少人口が少なくなり、高齢人口は多くなり、しかも生産年齢人口は減っていく。人口の減少だけでなく、年齢構成が大きく変わっ

ていくという状況があるわけです。そうすると、いままでと同じ売り方では物は売れなくなる。仮に年齢層ごとの消費ニーズが固定的であったとしても、年齢構成が変わることによって消費ニーズの全体構成が変わってしまう。もう1つの視点としては、このような市場の構造的な動きに対応していかなければいけないということです。

いま申し上げたようなことから、市場転換への適応を考えていく必要があると言えます。特に企業化された組織小売業においては、情報技術を活用して知識やノウハウを蓄積し、それを有効に展開していくことが必要になってくると思います。その前提として、企業の戦略をより明確化する必要があります。単に業績を拡大して、その業態の中で上位やトップを目指すというのではなく、他の企業との差別化を図るという視点も、今後の小売業を含めた流通業の課題の1つではないかと考えております。

以上、最寄品を扱う組織小売業を中心に、現状の動き、今後考えなければいけないポイントを整理してみました。