

－小売業活性化のための売場づくり思想の改革－

株式会社エム・ビィ・アイ

小松崎雅晴

■はじめに

人口減少、少子高齢化などマーケットの構造的な変化、長年に渡る業績低迷、勝ち組なしといわれる規模と価格競争による疲弊、テレビ通販・インターネット通販、ファストファッションなどへのチャネルシフト、... など、半世紀に渡って継続してきたチェーンストアというビジネスモデルの限界とも言える状況が起こっており、根本的な思想、流通小売を支える論理の変革が必要になっている。

いろいろな視点から流通小売全般の再生を目指し、新しい流通小売理論の体系的な再構築を目的とする。

1. 構造的問題点の整理

(1)小売業の利益構造による問題点

小売業は損益分岐点が高く、経費が固定費的に発生するために、売上が下がるとすぐに赤字化するが、売上が上がると容易に利益が倍加するという利益構造を持つ。

チェーンストアという経営形態は、このような利益構造により売上拡大が容易な経済成長期に適しているが、現在のような経済低迷期にはテコの原理が逆に働いてしまう。しかも、人口動態、失業率、所得水準など日本全体が構造的に成長する見込みが立っていない。

(2)人口動態

人口減少、少子高齢化、地方の急速な過疎化、単身世帯の増加、非婚者や離婚の増加などにより、低所得世帯・無職世帯・生活保護世帯などが増加しており、世帯収入/支出の低下、マーケットの縮小をもたらしている。

(3)過当競争

小売業の年間商品販売額は平成9年に147.7兆円でピークを打ち、その後低下しているにもかかわらず、売場面積は増加し続けている。商業施設は大型化し、多店舗化しているが、一方では商圈は縮小し、構造的な設備過剰/設備生産性の低下が起きている。今後、地域一番店でありながら施設の維持が不可能になる商業施設が生まれることは確定的であり、閉鎖、撤退が地域経済に与える影響が危惧される。

(4)テレビ通販、インターネットの急拡大

インターネットの普及、発展により時間・空間・カテゴリーなどの境界線は消失し、タイムフリー/スペースフリー/カテゴリーフリー/コストフリーという状況が生まれている。

すでに小売りは特定の事業者が行う「業」から誰もが行うことのできる「機能」に変化している。

ロングテールの法則が言われるように商品構成の特殊性、品揃えアイテム数、スクリーニング機能、商品情報量など多くの点でインターネット通販が大型商業施設を凌いでいる。大型商業施設の存在意義は著しく低下し、ショールーム化している。

(5)ローコスト経営

80年代に盛んに行われていた消費者論、新業態論はバブル崩壊後消滅し、消費は文化ではなく、経済活動という解釈のもとに小売各社は企業存続だけを目的として活動している。人員は削減され、現場では最低限の業務しか行わない。スタッフの知識、技術、ノウハウ、経験値などは著しく低下し、モチベーションも低下している。

(6)環境変化に伴う消費者の価値観/ニーズ/購買行動の変化

高齢化に伴うライフステージ(年齢/世帯構成)変化、消費者の習熟、物余りと買わない・いらぬ若者の増加、チャネルの多様化・選択肢の変化、…など、従来とは異なる消費者の価値観/ニーズ/購買行動が認められる。一方、流通小売業は過当競争の中で過剰な施設を維持するため、商品を低価格で大量に販売しなければならないという構造をもち、マーケット構造とのミスマッチを起こしている。

(7)メーカーの棚確保戦略

経済が低迷する中、メーカーは新商品を次々と発売して、売場の棚確保に入っている。コモディティ商品である食器洗剤までフレイバー展開され、SKU の数は異常なまでに増加している。仕入れ条件に縛られるバイヤーでは既に管理不能になっており、店舗まで含めた小売業の現場は並びきれない商品と煩雑化する商品関連業務で混乱している。行動経済学では、決定回避の法則、現状維持の法則などが言われているが、消費者が買いにいくだけでなく、小売業の現場はすでに管理不能とも言える状況に陥っている。

2. 事業再定義

(1)小売業＝物売り業からソリューションビジネスへ

従来のソリューションが消費者の周辺にある物的問題解決(物の充足)だとすれば、新しいソリューションは消費者の状況、状態に関する改善(do から be)と定義できる。

図表は、現状で考え得るビジネスのパターンを表した事業展開マトリックスである。

小売業が過当競争に陥っているのは物中心のビジネスの内の販売であり、商品とサービスが一体化したマーケットは未開拓である。また、キャッシュ&キャリア、ワンストップショッピングを前提とした過剰な大型設備は店舗とインターネットが一体化した形態に変えることで効率化を図ることが必要である。

商品×サービス、店舗×インターネットというハイブリッド化によるソリューションビジネスへの転換が急務である。

提供、あるいは対象とする物の状態 ビジネスのバリエーション			製造工程・ライフサイクル														
			企画・計画・設計	製品工程 物が変化していく過程				道具工具 副資材	物に関連して発生								
				素材・資材・原材料 調達	素材・資材・原材料	部品二次加工品	製品orでき上がりの姿		メンテナンス 保守・修理	廃棄 リサイクル							
物中心のビジネス	販売	一般消費者向け		物販業 現在の小売業が行うビジネス													
		業者・プロ向け	超大型HCの行う物販ビジネス														
	デリバリー			物販に伴って発生するデリバリー													
知識・技術・ノウハウ 中心のビジネス	コンサルティング			未開のマーケット													
	教育・指導手順・やり方・																
機能代行 ビジネス	企画・立案・設計																
	調達・加工・施工・育成																
	メンテナンス																
	廃棄・リサイクル																
	管理	部分															
		全体															
情報・ビジネスの仲介																	
情報交換・参加する『場』を 提供するビジネス																	

(2)コミュニティ化、地域活性化

小売企業が生き延びる上で地域の活性化が重要になる。地産地消では地域経済が潤うことはな

いから、地域活性化のためには行政/企業/地域が一体化して地域外から収益を上げる必要がある。流通小売企業の設備/チャネルの持つ機能を複合化することで、これまでの「他地域から仕入れた商品を地域で販売する一方通行」から「流通チャネルを活用して地域産品を他地域に販売する双方向」へ転換する必要がある。

企業単独ではなく、コミュニティ機能を強化し、地域活性化の一翼を担うことで企業活性化を図る必要がある。

3. 売場づくりの設計思想(約1世紀前の発想)の転換

(1)従来の発想 効率

店舗の基本機能の定義が曖昧であり、効率に関する定義も曖昧なまま「効率」を追求してきた結果、「効率を追求したが効率の向こうに効率はなかった」(ホームセンター役員の言葉)という状況が長い間続いている。

すでに、売場面積、駐車台数、品揃えアイテム数、価格など多くの要素が差別化のための意味を持たなくなっている。

(2)新しい発想

さまざまな業態の来店客を調べてみると、ほとんどの業態で来店客の6~9割が女性であり、男性はほとんど買物をしていない。紳士用品、紳士肌着でさえ、そのほとんどは女性客が買っている。従業員も女性が多く、いろいろな意味で視点を変える必要がある。特に顧客満足を考えると、目的買いよりも衝動買いの方が満足度が高く、一見高そうなきれいな店で価格が安いと支持率が上がる。

お客に支持されるための売場づくりのポイントを整理すると以下ようになる。

①お客にとって見やすく、分かりやすく、買いやすい売場は、販売員にとっても見やすく、分かりやすく、管理しやすい売場である。カラーコントロールの徹底、POPなどムダな情報の排除、単純な売場表現などにより、何がどこにあるか、何を買えばよいか、直感的に分かる売場にする。

買物しやすい売場を実現すれば、同時に従業員が目で見える管理のできる売場ができあがる。

②単品大量陳列によって陳列線、空間密度、色がコントロールされた空間の快適性は多くのお客に支持を受けるばかりでなく、作業効率が上がり、数値コントロールもしやすくなる。

③「機能、性能のよさで買う」「イメージのよさで買う」「価格の安さで買う」など購買動機に応じた売場表現は、お客にとっての商品の意味とマッチし、売場で買いやすい状況をつくりだす。

④衣食住の特徴に応じた新しい売場表現(売場管理と両立させるための方向付け)

a.衣料 アイテム中心から品種中心の品種売場への転換

b.住居 従来の品種分類からソリューションテーマごとの機能別売場への転換

c.食品 従来の品種分類から食品ブティックなどソリューションテーマごとの機能別売場への転換