

寄稿論文

流通業は創意工夫産業

—1990年代のアメリカ流通の躍進から学ぶ—

——— 駅美流 No.23 Autumn 2008 「流通最前線」 掲載 ———

2008年10月16日



1990年代からの15年間、日本の小売業売上高がマイナス15%と停滞する中、アメリカでは2.2倍と奇跡の大躍進を遂げている。今後日本の流通にいかなる変革が起こり、いかなる対応が求められるのか。新たな発想に基づく創意工夫の必要性を検証する。

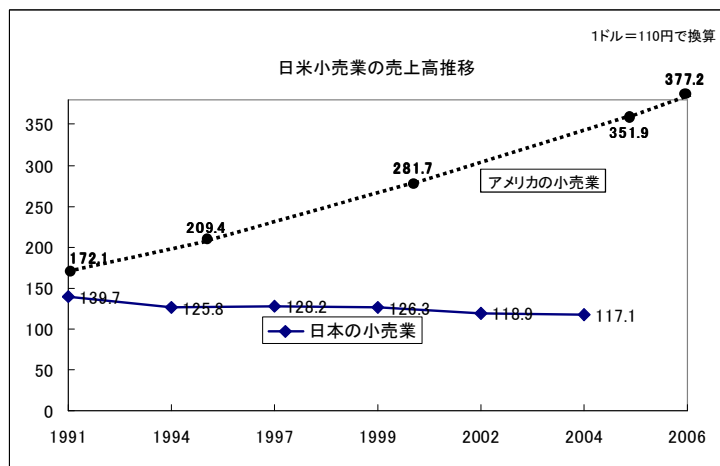
<ザ・グローブ・アット・ファーマーズマーケット>

従来型SCとは異なり、オープンなメインストリートを中心に街並み商業街区を形成し、古き良きロサンゼルスへのノスタルジーを創出したライフスタイルセンター。

1. 日米の流通歴

日本の流通業の長期低迷は、1991年頃から続いています。一方、アメリカは、1980年代の流通低迷期を経て、1991年から2006年の間、大躍進しました。昨年秋のサブプライムローン問題による不動産の不況、原油高騰等による自動車産業の不況により、流通業にも影響が出始め、先行きに陰りがみえるものの、この15年間は目覚ましい発展を遂げました。

日米の1991年から2006年の小売業売上高を比較すると次の通りで、実に驚くべき結果になっています。



すなわち、アメリカの小売業の売上高は、1991年から2006年の15年間で2.2倍(名目)になり、「アメリカ流通の躍進の奇跡」と呼ばれたのに対し、日本の小売業の売上高は、この15年間でマイナス15%(名目)となり、「失われた時代」と呼ばれています。

2. アメリカにおける流通の躍進の原因

経済の成熟した国家は、小売業を含むサービス業のウェイトが高くなり、経済の成長は低下する傾向がありますが、1990年代のアメリカの流通業は大躍進を遂げました。その要因は、新たな発想に基づく創意工夫、つまり「新たな買物による学習経験の創出」でした。

「新たな買物による学習経験の創出」とは、今まで購入した商品が、新たな商品の出現によって無価値化し、過去の延長線上の商品は買いたくなくなることです。例えば、テレビなどは商品を薄型・ワイドにすることで、過去の商品を無価値化し、新たな需要を促進しました。

ファッション業界での新たな創意工夫の例としては、ユニクロ(従来の実用衣料の概念を変え、品質と多様なカラーデザインを廉価で提供する商法の創出)や無印良品(賢い消費者をテーマに機能性の創出)やコムサイズム(団塊ジュニア世代ご用達のファミリートータルファッション商法の創出)などの例があげられます。日本では創意工夫した企業が少なかったため勝ち組と呼ばれ、アメリカでは創意工夫した企業が続出したため連鎖的に非創意工夫の企業も成長しました。

実は、1970年から1980年にアメリカの経済全体が不況だった際、レーガン大統領は「競争力委員会」を設置(1983年)、当時絶好調だった日本の企業を徹底的に調べさせました。その結果、日本の企業は、アメリカの物まねをしているにすぎず、独自の発想に乏しいことが指摘され、その後、アメリカは知的所有権の保護を強化し、企業の創業の利益を守るようになりました。その結果、独自の発想力に乏しい日本経済及び企業は停滞化し、逆にアメリカはIT経済の興隆とともに大発展しました。

しかしながら、当時、いくらITが経済を牽引しても、消費者にとっては買物による学習経験が終焉し、あらゆる生活財を所有し、もはや買う物がない段階となっていたため、小売業の売上を飛躍的に伸ばすことはマクロ的に見て困難な状況となっていました。そこで、1991年以降のアメリカ流通業は、今持っている生活財を無価値にし、新たな買物ニーズを創出することで事態を打開したのです。同時にIT技術を流通業界に導入し、流通の生産性を著しく高めました。すなわち、独自の発想力に基づき、過去の延長線上ではないライフスタイルの提案、新消費構造を確立したのです。



<ノードストロム>

百貨店としてのコンセプトを明確にしつつ、20代~60代までの幅広い客層に対応するマーケティング手法を創出した。

3. 我が国の流通の過去・現在・未来

経済は50年に1度、流通は25年に1度、企業は8年に1度、マーチャンダイジングは3年に1度、過去のトレンドとは全く異なる次元で変革しないと時代に対応できなくなります。ダーウィンは、進化論の中で、強いものが生き残るのではなく、変化に対応するものが生き残ると言っています。流通業においても、時代の変化に対応した企業が大発展しています。

実際、日本の流通業界において、1990年代のバブル経済崩壊後に10年で10倍の売上を伸ばした企業はたくさんあります。しかし、我が国では、それを実現した企業はごく一部でしかなく、勝ち組企業と呼ばれています。

我が国の流通は25年単位で、過去の延長線上ではないレベルで革命が起こっています。

第1次流通革命は、戦後25年目の1970年です。この第1次流通革命のキーポイントは、「大量消費社会の到来」(国民所得が1万ドルになった)、「車社会」(車の保有率が50%になった)、「団塊世代の社会進出」(新しい価値観を持った世代の社会進出とファミリー化)でした。その結果、従来の百貨店、商店街、市場等の商業構造の時代から、SM、GMS、ロードサイド店、CSC(GMSを核店とするコミュニティ型SC)…等の新しい業態の時代となり、過去と全く異なる流通が体系化されました。

第2次流通革命は、1970年から25年後の1995年です。キーポイントは「自由競争時代の到来」(旧大店法が1991年より緩和され2000年に廃止された)、「買物による学習経験の終焉」(第1次流通革命により、生活者はすべての物を所有し、これ以上新たな買物をする必要ない時代の到来)、「団塊ジュニア世代の社会進出」(団塊世代の子供及びそれに類する世代の社会進出とファミリー化)でした。この時代の1991年にバブル経済の崩壊があり、日本ではその後17年間、好況感のない経済の時代が続いています。

第3次流通革命は、1995年から25年目の2020年(前後5年が大変革期)と予想されます。今から見ると12年先となり、経済状況などにより決めつけることはできませんが、キーポイントは次の3つが考えられます。

①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命

団塊世代(第1次流通革命時のライフスタイル革命の主役)や団塊ジュニア世代(第2次流通革命時のライフスタイル革命の主役)から、さらに、25年後には戦後3回目の世代交代が起こり、ニュー・ニュー・

ニューファミリーの新しいライフスタイル革命が発生し、流通業界全体に大きな変革が起こります。この新しい世代の人々は現在の年齢が5才～15才であり、この子供達の社会背景をメカニズム分析することにより読み取ることができるでしょう。

② ネット販売による買い場革命

現在のネット販売システムでは、必ずしも生活者を高いレベルで満足させる水準に達していませんが、近未来には技術革新により、ネット販売システムは高い技術水準で生活者を満足させることができるようになります。当然ながら、ネット販売システムを含む無店舗販売の比率は急速に高まり、20%～30%になる可能性を持っています。今、SCを買い場とする比率は、アメリカでは50%、日本では20%（近未来は30%）です。将来は、「ネット販売を含む無店舗販売が30%」そして「残り70%が有店舗販売」になることが想定されます（20世紀はSCによる買い場革命、21世紀はネット販売による買い場革命）。ネット販売により、買い場が時間的・空間的に移動し、流通業界に大変革が起こります。

③ 地球環境と人間関係を重視した環境革命

21世紀の最適業態とは、20世紀の大量消費社会、自然破壊、合理主義、システム主義、物質文化、人間関係阻害社会…等の課題を反省材料とした、地球にやさしい、自然との一体化、人間関係重視、いやし、健康等を重視する社会に対応する業態です。アメリカではライフスタイルセンターが商店街の良さを取り入れたSCとして発展しています。第3次流通革命は、これらの要因を無視しては生活者に受け入れられない時代の到来を意味します。

以上の3つは2005年頃から兆候が起こり、2010年頃に明確になり、2015年頃が実体として変革が進むと予想しています。



<ホールフーズマーケット>

ニッチマーケットのオーガニック食品を基軸としながら、マスマーケットのグルメ食品を融合させ、3割差異化・特化、7割総合化手法を創出した。

4. 創意工夫と流通業

1990年代、我が国の流通業の勝ち組と言われる一部の企業は、「買物による学習経験の終焉」を打開しましたが、業界全体ではまだ未熟で、消費者の需要を喚起し、新たな発想に基づく買物による学習経験を創出するには至っていません。それゆえに、15年間で小売業の売上高はマイナス15%になりました。

2010年頃から我が国の流通は大きく変化します。2020年に向かって、第3次流通革命にともなう車社会絶対主義の崩壊、郊外商業基軸の時代の崩壊が起こり、駅を含めた中心商業施設の役割の見直しといったことが起こるからです。そのような変化の中では、流通業者の「新たな買物による学習経験の創出」なくしては新消費構造は確立されません。そして、日本経済の名目成長と、2000年代のIT技術投入の成果(流通の生産性の向上)が付加されれば、日本の2010年代の躍進の奇跡が起こるはずです。

まさに、変化の中に活路があり、新しい発想に基づく新しい流通ノウハウが期待されています。

(株)ダイナミックマーケティング社³

代 表 六 車 秀 之