



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 104号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.8.22

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年8月22日号 no.1604

『流通進化論～越境で拓く新市場』より

【昔の自動販売機は飲み物しか売ってなかったよね】

小売の栄枯盛衰は、時代そのものを反映しています。

宝石からお子様ランチまでなんでも揃う百貨店は、高度成長期において豊かさの象徴でした。その百貨店の王様であった「三越」は、多くの店舗を閉鎖し、今は伊勢丹におんぶされています。

70年代に入り、日本経済が成熟しつつある頃、大量の商品を低価格で販売するスタイルで小売業日本一になったのは、総合スーパーの「ダイエー」でした。メーカーから価格主導権を奪い、「消費者主導の流通革命」を唱えた故中西氏の築いたダイエーは、まさに帝国でした。当時の流通業においては、ダイエーの言うことが全て正しいとされていたのです。そのダイエーも倒産の憂き目にあいました。

そして1980年代に入り、一気に増えたコンビニエンスストアは、早朝から深夜まで店を開き、買い物のスタイルを変えました。現在も店舗の数は増え続けているものの、国内では飽和状態に近づいており、既存店売上高は減少傾向にあります。

私のサラリーマン時代の営業は、この流れそのものでした。

入社当初、まだ百貨店には勢いがありました。百貨店内にどれだけ多くの商品を並べられるかで売上が決まりました。面を取れば、売上が自動的についてきた時代だったのです。

入社五年目にして大阪に転勤となり、ダイエーを担当しました。どれだけ定番として置いてもらえるか、置いてもらったなら、どれだけ特売してもらえるかに注力しました。1アイテムが一カ月特売に入ると入らないとで、売上に大きく差がつかれました。特売が欲しいあまりに無理な価格を飲まされることもありました。主導権は完全にダイエーに握られていました。

そしてコンビニエンスストア。百貨店やスーパーのように扱ってもらえるアイテムは多くありません。シーズンで3、4アイテムがやっとのところ。ところが、定番として扱われるアイテム数が増えなくとも、あれよあれよと言う間に数字があがっていきます。ものすごい勢いで店舗が増えていたので、自然と出荷量も上がっていったのです。

こうした小売業の移り変わりは、再び過渡期を迎えています。時代は、かつてのような成長の熱気からは程遠く、今後は人口も減り、高齢化も進んできます。このような環境の中で、小売業がイノベーションを起こすにはどうしたらいいでしょうか。

今、小売業がどのように変わろうとしているかについて、「越境」をキーワードにいくつかの事例を見てみましょう。

御殿場のアウトレットモールに、「伊勢丹」が出店しました。トイレの看板に隠れるようにオープンしたそのお店は、「伊勢丹」と言えども、アウェーでは一テナントに過ぎないことを物語っています。高級ブランドをかき集め、在庫リスクを負わない商売を増やして、「場所貸し業」へと傾倒していったことで、百貨店そのものの同質化を招き、業態としての競争力を失ってしまいました。

独自色を強めようと自主編集の商品を増やした結果、売れ残った時のための処分場の確保が必要となったようです。もはや、これまでの金科玉条に価値はないと見たのでしょうか、伊勢丹は、アウトレットへの「越境」によって何かを変えようとしているようです。

ディスカウントストア最大手の「ドン・キホーテ」は、初の試みとしてドラッグストアの新型店をオープンさせました。既存のディスカウントストアの売り場面積が500坪から4000坪であるのに対して、この新型店は185坪とはるかに小さいものです。

周辺には、マツモトキヨシなど大手チェーンが軒を連ねている環境の中でチャレンジするドン・キホーテの勝算は、これまで培ったディスカウントストアのノウハウをドラッグストアに活かすことです。

1階に医療品や化粧品、加工食品など一般的なドラッグストアに並ぶ商品を置き、2階に下着や健康食品、健康器具などを取りそろえています。ドンキ流の売場作りによって、「2階には何があるのか、ワクワクさせる」ことで、2階まで足を運んでもらおうと仕掛けています。

ドン・キホーテは、ディスカウントストアで磨いた武器を手にも、ドラッグストア業界に「越境」しています。

仙台市にある自動販売機運営会社「デリコム」は、様々なメーカーの売れ筋を100円で販売するワンコイン自販機で売上を伸ばしています。

「自販機マーケットはコンビニに侵食されつつある。生き残るには、飲料のみ取り扱ってもダメだ。むしろ相手の懐に飛び込み、小腹を満たせる食品なども扱う自販機を目指そう」と、自販機で売れる食品をいろいろと試しています。

デリコムの自販機の売上データを見ると、秋田の山間の集落など、小売業にとって効率の悪いエリアほど売上が高くなっています。実際に現地では、地元の方々が袋いっぱい買いだめする姿が頻繁に見受けられます。

過疎化によって、今後日本には、有人で出店できない地域が増えていきます。その際の最後の手段が自動販売機を使った無人店舗となるかもしれません。飲料だけでなく、食品が求められることが想像できます。運営コストの最も低い究極の店舗と捉えれば、自販機の可能性は広がっていきます。

デリコムは、人のいる場所に置いて初めて買ってもらえるという自販機の常識を「越境」しようとしています。

コンビニエンスストアが、ここまで発展できたのは、「自分たちのビジネスはこうだと杓子定規に考えず、自らを変え続けてきたからだ」と、セブンイレブン・ジャパンの鈴木敏文会長は言っています。

私は、今の仕事で、様々な業種業態のお手伝いをしていますが、やはり一番気になるのは小売業です。その理由は、最終的な消費者との接点であり、もっとも市場の変化を敏感に感じ取れる場所だからです。サラリーマンの頃もそうでした。会社の方針がどうであれ、最も正しいことを知っていたのは、店頭立つ販売員さんでした。迷った時は、販売員さんに相談すれば、決して間違った方向にはいきませんでした。

鈴木会長は、こうも言っています。

「国内のコンビニは既に飽和しているなどと言う人がいますが、私はそうとは全く思いません。国内は飽和して成長は見込めないと認めるということは、消費者のニーズを深く追求する努力を諦めるのと同義です。それは、小売りにとっては、自らの首を絞める行為です」

「越境」の仕方は様々です。仙台のとある企業が「越境」したことによって、「昔の自販機って飲み物しか売ってなかったよね」と言われる時代がくるかもしれないのです。