

多品種少量生産下の小売構造の変化

菅原一孝

一 はじめに

小売店経営の最近の厳しい局面については、いろいろと指摘されている。

商品を買う量よりも売る量の方が圧倒的に多いという成熟市場の中で、今までとは異なった小売構造が形成されつつある。そのため、中小小売店は経営の衰退化を余儀なくされているところが多い。

中小企業庁の調査(五十六年)によると、衰退傾向にある商店街は全国で約九割にも達している。

流通ニューメディア時代、第二次流通革命、高度情報社会など、流通業界の直面している状況を表現する新語もたくさん登場してきている。

ところが、小売店経営の厳しさが強調される割には、何がどのように厳しくなっているのかという現状認識の話は意外と少ない。厳しさを暗黙の了解事項として「何をどのようにすべきである」という提案・啓蒙の話が割合と多い。

最も接する機会の多い店舗は単独小売店(支店をもたない店)である。横浜市内でも単独小売店は、「商業統計」(五十七年)によると、総小売店数の七四%を占めている。

単独小売店の経営基盤に大きな影響を及ぼしている小売構造の変化に焦点を絞り、小売店経営において「何がどうなっているのか」を概括してみた。

二 産業流通革命の進行

消費者ニーズの多様化を原点に、科学技術の革新と産業分野への活用が速いという背景もあり、今までは少品種大量生産を中心とした「流通産業革命」(いわゆる流通革命)が推進されてきたが、現在は多品種少量生産を中心とする「産業流通革命」が進行しつつある。

小売店と消費者を結ぶパイプの効率化が、流通サイドから推進されたのが今までの流通革命だとするならば、現在進行中の産業流通革命は、小売店と生産者を結ぶパイプの効率化が生産サイドから推進されていることである。第三の利潤源として生産段階から小売段階に至る物的

- 一 はじめに
- 二 産業流通革命の進行
- 三 市場創造・市場対応の困難性
- 四 流通チャネルの変容
- 五 商業立地の移動
- 六 無境界現象の進展
- 七 無店舗販売の兆候
- 八 流通情報の活用格差
- 九 おわりに

流通(商品の流れ、配送)の合理化が重要課題とされ、同時に商的流通(カネの流れ、取引)の合理化も促されている。消費財メーカー主導型で流通革新が進行していることに大きな特徴があることから、産業流通革命といわれている。

多品種少量生産体系への移行に伴い、商品の種類は非常に増えている。売場面積二〇坪位の食料品店においても、加工食品だけで毎日一五種類前後の新製品が納入されているケースもみられる。

また、一般的傾向として、高度成長期では売れる見込量の一三〇%位の商品が生産されたが、安定成長期に入ってから七〇%前後しか生産されなくなった。ということは、小売店サイドからみれば

ば、種類の増えている多数の商品群の中から売れる可能性のある商品を選ばなければならず、仕入れのむずかしさが深刻化している。一方、売れる可能性の高い商品を仕入れたいと思っても、限定生産のため、物的流通と商的流通を合理化しない限り、従来のように簡単に仕入れることはできなくなってきた。

多品種少量商品が生産・流通を通じて支配的になってくるにつれ、ますます変化と多様化が加速している消費者ニーズとのギャップが生じ、在庫ロス、回転率悪化、リスク増大などの非効率性が、小売店において目立ち始めている。小売店経営のあり方が問い直され、小売業に対する効率化・合理化の要請が一段と強まっている。

三——市場創造・市場対応の

困難性

商品を買う量よりも売る量の方が多いというのが現在の市場特性であり商品は総体的に売れていない。さらに消費者ニーズの物離れ、店離れ、金離れなども売上不振に拍車をかけている。また、顧客の購買対象は、品質や機能を重視した商品よりも、どちらかというと感覚やイメージを訴求した商品に移ってきている。

市場経済の維持には消費流通の円滑化

が必要不可欠である。そのためには、個々の商品種類において買う量よりも売る量を少なくするという市場創造が重要な戦略テーマとなる。そして、売る商品の多品種少量化と買う顧客の個ニーズ多様化の同時開発が盛んに試行されるようになってきた。

身近な例として、徳利の容器にビールを入れた新製品の場合をみてみよう。

テレビコマーシャルを見ていると「課長さんのは黒くて太い・・・」とか「ねえ、女には付いていて男には付いていないもの、おわかり？」とかハッとすることも多い。消費者の記憶の深層に鮮明なイメージを植え付けようと、広告内容は非論理的で矛盾が大きく刺激的なものへとエスカレートしている。

徳利ビールの場合も同じである。足の長い白い肌の金髪女性が、太くて短い黒い徳利をぶら下げるといふ絶対矛盾で、「君はぶら下げているかい？」と每晚セクシーに誘いかける。

「徳利にビールを入れるなんて前代未聞、全くの資源のムダ遣い」「ぶら下げているかいなどと女性がそそのかすのは公務員に対するいやがらせ」「いや、発想がユニークで面白い」「それに、カバを木に登らすよりも残酷さがなくていい」などと、テレビを見ながら無言の反発をすることも少ない。しかし、繰り返

し見ているうちに今度買ってみようかという気にもなり、いつの間にか潜在購買群になってしまいうから不思議である。

売れるサイクル(寿命)のますます短くなっているのが最近の商品の特徴でもあるが、とにかく売る量よりも買う量が多くなるという新製品開発と新顧客開拓の同時創造戦略は成功し、今まで市場に存在しなかった徳利ビールが新たに売れるという一時方程式が成立することになる。

限定生産や限定販売など、個々の種類の商品を常に買う量よりも少なく供給するマーケティング戦略は流行する一方だが、市場全体では売る量が買う量よりも大幅に多いという前提条件は不変なので、商品は目まぐるしく登場しては、次々と消えていくという多産多死の運命にある。

ビールの新製品ラッシュが続いているが、徳利ビールのような成功例はごく希である。失敗のケースの方がはるかに多い。昨年一年間に開発された酒の新製品は約一、〇〇〇種類で、そのうち容器を変えたビールのみで約一四〇種類にのぼった。

商品だけでなく、顧客をも創造しなければならぬという試行錯誤的な開発競争は年々強まっているが、このような市場創造の可能な企業はきわめて限られて

いる。消費者ニーズを分析して市場創造のマーケティング戦略を積極的に推進しているのは、資金力、組織力、開発力、情報力などの経営資源を蓄積している大手メーカーと一部の大型小売店位である。しかも、創造のうまくいった企業とうまくいかない企業との格差は常に生じ、既存企業のシェア・ヒエラルキーがいつ逆転するかわからない下克上の状況になっている。

零細過多と小資本を特質とする中小小売店には、消費者との接点は日常化しているものの、そのような戦略的な余地はほとんど無い。もちろん婦人服における元町フクジウのストアブランド商品や原宿を中心としたマンションメーカー(製造小売)のデザイナーブランド商品などのように、例外がみられないわけではない。しかし、大半の小売店は、他人の作った商品を仕入れて販売するという機能の中にしか経営の主体性を見いだせなくなってしまった。

消費者ニーズには、創られている側面ばかりでなく自立している側面もあるようだが、顔色の悪い犬の散歩や床下に入りこんだ猫の追い出しが便利屋の商売を成立さすように、大きな変化がみられる。中小小売店の大半は、消費者ニーズの多様な分布を与件として、新たな市場対応を常に求められている。しかも、情報の

収集力と活用力に弱い中小小売店が大部分であるため、消費者ニーズにマーケティング面から対応のできる小売店もまた限られてくる。対応可能店と対応困難店で格差が生じ、対応困難店が増加しつつあるといえる。

四——流通チャネルの変容

多品種少量生産の進行で、流通チャネル（小売店にとっては仕入れ経路）の多角化がメーカーサイドから要請され、流通チャネルのあり方が変容しつつある。

流通チャネルの多角化は、大きくは、既存チャネルの見直しという方向と新規チャネルの開拓という方向の二つに分けられる。

前者の場合は、小売店との取引実績を再点検して順位づけをし、既存チャネルの小売店を有効活用するために、系列強化や差別取引を行う方向である。関連商品の品ぞろえ、店舗空間のリニューアルなどの提案に、取引方法や決済方法の変更を関連させつつ、多様な販売促進の手段を新規に試みるケースが多い。

相当量の売上高を維持する見込みがないと判断されてしまった小売店は、売れる可能性の高い商品を仕入れたいと思っても、従前のように仕入れることはできない。例えば、婦人服の場合なら、製造

卸業者の主催する展示会への招待がなければ、まず新製品の仕入れは困難となっている。また、本の場合も、小さな本屋にはベストセラー本はほとんど来なくなってしまう。

大型の百貨店や量販店などは別問題として、一般的にメーカーの小売店に対する差別的な選別と流通チャネルの優先支配が強化されつつあるといえる。しかしこれはあくまで同業種の中で過去から形成されてきた流通チャネルを前提に、多品種少量商品を効率的にさばこうという方向である。

これに対して後者の場合は、過去から形成されてきた取引形態の枠と関係なく、あらゆる業種に渡る取引形態を多角的に新開拓しようという方向である。場合によっては、メーカー自身が小売業の分野に直接進出しようという戦略も含まれている。

新規チャネルの開拓という方向から、例えば、スキー用品・テニス用品を扱うスポーツ用品店が楽器・レコードなどを大量に扱ったり、あるいはカメラ部門への進出、インテリア・衣料品・レジャー用品も売る家庭電器店の出現、また、ホームセンターを経営する総合商社やレストランを直営する石油会社など、数多くの新しいスタイルの小売店が見られようになってきた。

既存小売店を基準にしては把握困難な新スタイルの小売店が登場するほど、流通チャネルの多角化には著しいものがある。

中小小売店は、既存チャネルの見直しと新規チャネルの形成によって、商品仕入れの困難性からばかりでなく、新しい競合関係からも影響を受けざるをえなくなっている。

五——商業立地の移動

戦後期のような需要が供給を上回っていた時期は、消費者は商品求めて移動するのを常とした。どんな商品でも売れるので、住宅型商店街のように客が来るのを待つのに、ある程度便利な場所であれば、商業立地として十分成立した。

横浜市内の大半の商店街は、供給が必要より極端に下回っていた時期を出発点として現在に至っているため、いまだに戦後的な鬧市型の集積形態が多い。

供給が必要に近づくにつれて、どんな商品でも売れるとは限らないようになってくると、駅前型商店街のように客が来るのを待つのに最も便利な場所が、商業立地として評価され、地価の上昇を招きながら店舗が集中した。そして、駅前型商店街と住宅型商店街では、機能分担の関係が形成されるものの、投資採算的に

は大きな格差が発生するようになった。

需要と供給が均衡するようになり、自家用車の普及でカーショッピングが一般化してくると、客を待つ立地でも、今までは徒歩客、バス客、鉄道客などが主な対象であったが、今度は車客が主な対象となり、車で来るのを待つのに便利な場所が、より有利な販売拠点として脚光を浴びてくる。大規模な駐車場を装備し、便利性、快適性を追求した大型ショッピング施設が、地価負担の少ない郊外部へ集中出店するようになった。

横浜市内においても、人口（需要）の郊外部増加、都心部減少を反映して、自家用車保有率が高く、道路混雑の相対的に少ない郊外部へ、大型店舗が多く集中してきた。商業活動の都心部停滞、郊外部活発というパターン転換が、昭和四十五年ころを境に生じ、その差は大きくなっている。

現在のように商品の売上不振が深刻化するほど、供給が必要を大幅に上回るようになってくると、客を待つという立地条件にも変動が起ってくる。昔良く見られた一部の業種の御用聞きや配達サービスタなどの機能が、売れない時代の新しい機能として再評価され、客を待つ立地から客へ近づく立地へと商業立地は変化した。どんな場所であろうとも、今度は商品

が顧客を求めて移動するという事態が大量に発生し始めている。同時に、客を待つのみという立地の宿命を超えられない小売店や商店街に、衰退化現象が発生しだした。今までは店舗の存在が必要不可欠な条件であったが、必ずしも店舗の存在は必要ではなくなってきた。

現在、売上停滞にもかかわらずカタログ販売や電話販売などの無店舗販売の伸び率が高いため、店舗を必要としない販売に資本の視線が注がれている。メーカー・商社などのあらゆる分野からも小売業への無店舗形式による進出が目白押しになっており、新規に進出する側からは立地依存の小売業に対して「小売拠点の開放」と位置づけられている。

車対応立地や無店舗販売など商業立地の移動によって、大型店の進出も複雑に関係し、既存の商店街は大きな影響を受けつつある。休日は家族ぐるみでショッピングセンターへ行く傾向が強まっている、休日は客を待っても来ないので定休日にするという商店街も増えている。また、消費者ニーズの中に、例えば、日用品の買物は義務的な苦痛なので出来るだけ効率化したり、対面販売の無駄な会話をなるべく省力化したいという、過去においては見られなかった合理的な志向性も多く生じている。だから、無店舗販売の成長はこれからだとする見方もある。

いずれにしろ、客の来るのを待つという立地条件に全面依存し、既存の経営路線の延長したところで活路を見いだそうとする限り、商業立地からの不利を免れない小売店は、今後も増えることが十分予測される。

六——無境界現象の進展

現在、国内の投資環境から年々活力が失われているのと対照的に、業種の枠を超えて大手消費財メーカー、総合商社、出版社などを中心とした多様な分野からの魚屋・総菜店・菓子店などの小売業分野への参入が顕著となっている。「業際マーケティングの時代」という位置づけもみられ、小売業分野の競合度合は一層の激しさを増している。

既存小売店の内部においても、同業種間競合だけでなく異業種間競合も強まっている。

その結果、今まで予想もしなかったような複雑に入り乱れた競合関係が発生し、小売市場は無秩序な状況に変化しつつあるといえる。

例えば、近所にコンビニエンスストアが出店したために、昔から細々と営業を続けてきた零細書籍店が影響をうける。流通チャネルの変化によってマンガ本や雑誌類が品揃えの重点となるが、長時間

営業と車客対応を特徴とするコンビニエンスストアでは同じような本を扱っており、駐車施設のない書籍店は不利を強いられる。また、コンビニエンスストアで扱う弁当・おにぎり類は売上貢献度の高い商品だが、車の流れの上流に二四時間営業のレストランが出現すると、コンビニエンスストアで飲食類を購入する必要は減少する。

また、ある商店街に新タイプの大型スーパーが出店したら、商店街を構成する個々の小売店は、いろいろな業種で影響をうける。商店街にある既存のスーパーも影響をうけるが、競争に敗れディスカウントストアに変身して対抗する。すると、多数の小売店は大型スーパーからの影響だけでなく、ディスカウントストアからの影響も大きくうけることになり、ダブルパンチに見舞われる。

あるいは、魚屋が豆腐、コンニャク、卵まで扱い、肉屋でも豆腐、コンニャク、野菜などが売られる。子供衣料、ランジエリー、インテリア小物までも扱う寝具店が現われたりもする。

このような業種の境の無くなったところに効率を見いだそうとする状況を表現するために、「無境界現象」という言葉が使われている。また、最近の小売市場の変動を「第二次流通革命」と位置づける見方が多い。しかし、規模の小さい単

独小売店にとっては、経営の存続そのものを問われる程の危機的な状況に直面している。生き残るための「流通戦国時代」の始まりと位置づけた方が適切と思われる。

このような同業種間・異業種間競合はあらゆる業種に渡って発生しており、商店街内部で新たに反目し合う関係もみられるようになってきた。お互いに業種の品揃えを侵害しないという昔からの暗黙の協定が、徐々に薄れている。商店街内部の関係は共存共栄を目標として集团的に運営されてきたが、競合の激しさから生き残るためには背に腹は替えられず、少しづつ「強存強栄」への路線を歩む兆しが見え始めている。無境界現象の進行は、高齢化傾向や後継者難など経営者側の内部にも問題が起きてきているもの、単独小売店の転廃業を促している面は否定できないようだ。

横浜市内での小売店の動向をみても、既存業種の店数は減少（転廃業）の一途にある。「商業統計」から六六業種の小売店数の推移をみると、五十一年から五十四年までは一九業種で五三二店の減少がみられ全体の二・二％の比重を占めた。ところが、五十四年から五十七年にかけては、二九業種において減少が発生し、減少店舗は一、一〇二店と二倍以上に増えている。全体に占める割合も四・一％

と上昇した。

衰退業種は、鮮魚・食肉・青果の生鮮食料品業種を筆頭に、乾物・菓子・パン・米穀・茶・豆腐などの一般食料品から紳士服・くつ・はきもの・洋品雑貨・家具・楽器・金物・荒物・陶磁器・ガラス器・文房具・写真機・時計・メガネ・玩具・娯楽用品まで多様な業種に及んでいる。

無境界現象の進展は、新しい秩序と効率が確立されるまでは、当分の間続くものと思われる。

七——無店舗販売の兆候

小売業とはおよそ縁のなかつた企業をも巻き込んで、無店舗販売への傾斜が急速に目立ち始めている。発達しつつある高度なニューメディアを利用した無店舗販売の本格的な展開はこれからであると見通されている。

現在のところ、無店舗販売には、ダイレクトメール・新聞・雑誌・テレビなどの広告媒体を利用した通信販売と消費者のところへ直接出向く訪問販売の二つがある。前者と後者の比率は現在二五%対七五%位であるが、通信販売のウエイトが大きくなりつつある。

例えば、小売店の販売網を温存してきた資生堂も新製品の一部については、消費者に無店舗販売による直販を開始した。

また、サントリーの場合は、アルコールとは無縁な食器・調理器具などのカタログ販売によって、五十七年度は五〇億円の売上を達成し総売上の約二%を占めるまでに成長している。総合商社でも消費者への直販ルートを試行するケースが増えだした。

通信販売の小売業総売上額に占める割合をみると、一%位に達しているものと想定されている。しかし、店舗販売の売上伸び率の不振傾向とは対照的に、通信販売の伸び率は年率で二〇%前後と高いし、すでに一〇%位の比重を占めている米国に比べれば未だ低いので、無店舗販売はやっと発展期に入ったという見方が多い。

今後、無店舗販売によるホームショッピングが増えても、店舗の存在を前提としたストアショッピングが主流であることに変化はないと思われる。

しかし、共稼ぎ世帯の増加、女性就業者の増大、台所離れ現象などによる消費者ニーズの合理化志向を反映して、ストアショッピングに向く商品とホームショッピングに向く商品の淘汰が生じ、無店舗化されていく商品を主として扱っている業種の小売店は影響をうけることになる。

無店舗販売時代の到来に対して、単独小売店の対応のあり方が問われている。

八——流通情報の活用格差

サイクルの短い商品種類の増大と変化の速い消費者ニーズの多様化によって、今までの管理手法では、小売店のマーチャンダイジング(売れる商品の品揃え)がますます困難となっている。

小売店は新しいマーチャンダイジングをするために、合理的な商品管理システムと合理的な顧客管理システムを構築する必要性が高まっている。

商品サイクルには、売上のサイクル(販売曲線)と利益のサイクル(利益曲線)があり、両者はおおむね正規分布曲線のような弧を描く。販売曲線は天井が生じるより早い時期に、利益曲線は天井にぶつかるという市場原理は、現在も通時性をもっている。

利益を確保し効率を維持するには、販売曲線にかげりの見え始めた商品(死に筋商品)や成長期にある商品(売れ筋商品)、あるいは販売曲線上は成長期にあるが利益曲線にかげりの見えたる商品(売れ筋利益遅延商品)や利益曲線でも成長期にある商品(売れ筋利益速増商品)などを、商品ごとにすばやく取捨選択しなければならぬ。

小売業におけるコンピュータの利用実態の推移をみると、今までは事務処理や在庫管理のような管理目的が大半であつ

たが、最近では販売促進や経営計画のような戦略目的に使われるように推移している。

自らをソフトウェア業と位置づけ、徹底した商品情報管理システムの活用によって高収益を獲得しているセブンイレブンの場合である。セブンイレブンでは一店当たり平均三、五〇〇種類の商品を扱っているが、このうち約半分近くの商品は一年以内に入れ替わるといふ。常に商品の販売動向を注視しつつ、売れ筋商品や売れ筋利益速増商品に特化した品揃えを行っている模様である。

多様化しつつある消費者ニーズの情報をも多角的に収集し、商品情報と有効に組み合わせることによって、可能な限りビジネスチャンスに結びつけていこうという顧客情報管理システムの構築例もみられる。

多店舗経営をしているある大型割賦店の一事例である。この店でミンクのコートが売れ始めてきたので買った顧客の情報をリストを出力したところ、どういふわけか申し合わせたように二、三年前に当店で毛皮のショートコートを買ったという事実を発見した。そこで、二、三年前に毛皮のショートコートを買った全顧客リストを出力し、ダイレクトメールを発送して売上増進に直結させた。情報機器を駆使して有効な販売戦略シ

システムを構築し、本当に必要な情報を利用している小売店はまだまだ少ない。また、高度なシステムを開発するには何億という投資が必要となる。零細な小売店ではまず不可能に近く、マーチャングアイジング面において不利にならざるをえない。それでも、横浜市内の中小小売店の中には、部分的な現象かもしれないが、コンピュータを導入して商品管理（在庫管理に近い）を試行するところがみられるようになってきた。将来の先行き不安への事前対策からだと思われる。

消費者の情報力は増大する一方なのに

対して、小売店の情報力は低下する一方である。高度情報社会の到来とその対応がクローズアップされているが、多品種少量生産体系が今後も続くものと仮定するならば、高度情報システムを構築し多目的に活用できる企業とそうでない企業に著しい格差が生じていくのは必至と思われる。単独小売店の経営を脅かす位、本当に必要な情報の独占化が懸念される。

九——おわりに

単独小売店の衰退を促していると思わ

れる小売構造の変化を、効率面からきわめて総論的に述べてみた。もちろん、小売店の内部問題、消費者ニーズの変化内容、都市計画との関係、大型店の進出影響などを抜きにすることはできないが、紙面の関係で省略せざるをえなかった。特に、大型スーパーの進出が横浜市内の小売構造に与えてきたインパクトは大きい。

商品化の波は生活の隅々から時間と空間にまで及んでいる。社会が先端技術を中心とした効率論の軌道を推移していくなら、単独小売店には前途がないように

思われる。

しかし、スーパーマーケットが初めて出現した時、小売店の淘汰が盛んに心配されたが、単独小売店は減少するどころか逆に増加し続けた。これからも、経済成長の背景が違うものの、同じようなことはいえそうである。効率論が見落としにくいあるいは切り捨てていく谷間を開拓していく方向に、単独小売店の廃業しにくいとさの展望があると考えられるからである。

△経済局中小企業指導センター商業経営指導係▽