

第23回DMフォーラムより



変革期を迎えた日本の小売業

—小売構造変化の意味するもの—

青山学院大学 経営学部 教授 三村優美子氏

今、日本の小売業は混沌とした状況にある。それは20年ほどのタイムスパンの中で起こっている変化だが、そろそろ変化の方向性は見えてきたのではないかという感じがする。そこで、小売構造変化をどのように見ていけばいいのか、どのような切り口が有効なのかということについて、私の考え方を提示したい。

1. 小売構造変化の注目点

日本の小売構造は、実は変化ではなく変質している。まず、小売業構造の変質という点で、何に注目すべきかを説明したい。

今の日本の小売業のキーワードは「再編成」である。再編成が進展し、かつ寡占的状况に入ってきたと言えるが、単純に上位4社、あるいは3社の集中度が上がってきたことを見るだけで果たしていいのか。この寡占の意味するものは一体何なのか、整理してみたい。

1-1. 日本の小売構造の変質

日本の小売構造の変質について、次の3点を指摘したい。

第一に、中小零細性と地域性の喪失である。

商業統計にも表れている通り、いわゆるパパママストア、従業者1~2人の中小零細の商店数は、小売業全体の45%程度にまで落ちている。かつてのような中小零細性、過多性という構造特性はほとんど崩れたと言っている。中小零細店の減少は、30年前までは、流通近代化の結果であり、日本の小売業の構造的な強化あるいは発展のプロセスだと前向きに考えられてきた。当時、中小零細店の多くは、店主高齢化かつ後継者がいないということで、自然な形で閉店されることが多かったため、構造問題と捉える必要はなかった。

ところがそこに別の意味合いが出てきた。ご承知のように、今日、地域の中心商店街の空洞化・破壊現象は深刻である。私は、岡山県の北部にある人口10万人の地方都市の出身である。私の子供時代には、そこに中国地方有数と言われたほど立派な商店街があり、優れた小売店も多く、熱心な商店街活動が行われていた。しかし現在は完全に空洞化している。

夕方6時頃になると、町の中が真っ暗で人通りもなく唖然とする光景がある。

日本の小売業は、極めて標準化・画一化の傾向が強い。ヨーロッパに旅行するときにはいつも感じるが、ヨーロッパでは地元密着の小売店が町の中に結構残っている。その一方、日本では、地域性という言葉で表現できる小売店がほとんど無くなっている。さらに問題は、小売業から地域顧客との絆が失われたことだ。顧客との対話・接客を通して、需要を創造する機能がほとんど無くなってきているのではないかと感じられる。

第二は、小売業の過当競争的傾向である。

1980年代初めの176万店から、小売商店数は約50万店も減少している。2008年発表の商業統計でもさらに8.2%減少したという数字が報告されているし、この減少傾向はおそらくまだ続くだろう。ただし問題は、売り場面積は増加しているということだ。

年間販売額は、今回は若干増に転じたということだが、販売額は伸び悩みかつ減少である状況の中で、売り場面積だけが相変わらず増殖している傾向にある。いわゆるオーバーストアは日本の小売業が抱える病的な構造問題と考えられているが、おそらくこの病気はさらに悪化している。

第三は、業態の溶解現象である。

問題は、なぜこのような過当競争的傾向が強まっているのかということだ。当然、各業態間においても新規出店の傾向は強い。しかし、異業態間の競合や業態自体の溶解現象、そして新規業態が不在の中で、お互いに共食いをしている。しかも業態内の共食いだけではなく業態間の共食いとなっている。

私がいま注目している分野はドラッグストアである。ドラッグストアには、日本の小売業の本質的問題が集約的に現れていると感じる。あるドラッグストアは、食品比率が3割を超えている。ドラッグストアと呼ぶか医薬品店と呼ぶか、食品店と呼ぶか、雑貨店と呼ぶか、あいまいで分からなくなってきている。このような曖昧な業態を成立させるのは、背後にある卸流通であり、卸が頑張るほど小売業態間の共食い現象が激しくなるという皮肉な現象が生まれている。

1-2. 小売再編成の進展と“寡占”的状况

日本の小売業においては、過去にいくつか節目があるが、特に1997年は大きな節目となった。1997年は世界的な金融危機が起こった時であり、日本の大手銀行が経営的に追い込まれた時期である。そしてこの直後、マイカルなど巨大な小売業の経営破た

んがあった。このとき大店法廃止方針が出されたことや、消費税が5%に引き上げられたことなども関係して、1997年は、日本の小売業の大きな転換点になったと考えていい。

卸はすでに1990年代初めから再編成を開始していた。それに対し、小売業が再編成を本格的に開始したのは1997年以降である。ダイエー、マイカル、西友など有力企業の経営破綻や経営困難によって有力スーパー5社体制が崩壊し、2社（セブン&アイグループ、イオングループ）に収斂していった。より強い企業に収斂するということは、一種の成長・発展と見ることもできるが、これまでそれなりに共存していた有力スーパー5社の体制が完全に崩壊し、チェーンストア業界のリーダーがいなくなるという事態が起こっている。

スーパー企業の再編成（M&A）には、二つの現象が背景にある。一つは小売業のグローバル化、そしてグローバルリテーラーの日本市場進出に対して恐怖感が高まったということである。自社もグローバルな再編成に巻き込まれるかもしれないという恐怖感が作用して、かなり無理な再編成が行われた。もう一つは、各小売業の経営が悪化している中、取引先や金融機関に対して表面的な強さを見せる必要があったために、弱い立場の企業が一緒になっていったのではないかと考えられる。

私の印象では、セブン&アイGにおけるM&Aと、イオンGにおけるM&Aの考え方はかなり違うように見える。イオンGは、自社の交渉力ポジション強化にかなり強調点を置いたパワー指向のM&Aをしている。セブン&アイGの方は、システム強化、基盤強化の方に重点がある。最終的に収益率が高くなるのは、本来ならセブン&アイGだと思うが、まだはっきりした答は出ていない。

世界ランキングでは、セブン&アイGが第5位、イオンGが第7位ということで、一応世界に対してその存在を示せる水準までは到達した。しかしながら、この再編成が本当に正しかったのかどうかは、まだ分からない。一応2グループに収斂はされたが、ダイエーの再建など問題は多く残っている。また、小売業の再編成のもう一つの特徴は、たとえば家電量販店のよう、一人勝ちの傾向が非常に強いということだ。ヤマダ電機の問題は、次のところで少し検討していきたい。

1-3. 摩擦と軋轢の表面化

現在、日本の流通のなかで摩擦と軋轢が表面化している。独占禁止法第19条に関連して、大型小売業の優越的地位濫用の禁止という規定があるが、それ

をより強力に行使すべきだという世間の意識も高まっており、公取委としても積極的に対応する姿勢にある。例えば、ヘルパー派遣、リベート、返品、協賛金、そして物流センターフィーの問題など、取引関係や取引条件が悪化している。今の日本の流通では、本来取引の前提である「信頼」が失われつつあるのではないかとさえ思われる。

自分の意志で仕入れと販売を行い、責任を持って販売活動をすることで収益を上げていくのが本来の小売業である。しかし、現在の日本の大型小売業は“本業”で儲けていない。日本の小売業は、それが合理的かどうかは別にして、仕入れ交渉力を強化している。しかし、リベートや物流センターフィーのように、基準や根拠が曖昧なままで、小売業の収益の中に組み込まれているのは経営として健全とはいえない。

＜小売業への警告—大規模小売業者告示＞

2005年11月に、百貨店業者告示が再強化されて、大規模小売業者告示が公取委から出された。これは、百貨店以外の大型小売業への一種の警告であった。しかし状況は改善せず、ヤマダ電機への排除命令につながった。ヤマダ電機は、家電業界全体がやっていることでなぜ自分達だけかと思ったかもしれない。ただし、トップ企業がやることは業界全体に波及する。かつて百貨店業界の取引問題に関して三越の行動が問題にされたように、ヤマダ電機は、業界トップ企業としての社会的責任が問われたといえる。

本来独禁法は、独占・カルテル・共謀規制に有効であって、ビジネス対ビジネスの取引慣行に独禁法を適用することは難しいといわれるが、独禁法を使わざるを得ないほど、流通取引における摩擦と軋轢はひどくなっている。

＜生協の毒入りギョーザ事件の背景＞

品質表示問題や開発輸入品の安全性問題が非常に大きくなっている。生協の毒入り餃子事件は、たまたま委託生産をしていた中国企業や工場に問題があったということかもしれない。しかし、衝撃を受けたのは、あそこまでしてコストを下げねばならないのかということだった。価格競争とコスト引き下げ競争は、ある意味では限界を超えつつあるように見える。以前の雪印事件も同じような状況を背景にしているが、生協にだけ止まるのではなく、小売業全体の無理がこのような事件を生んでいると考えられる。



2. 小売構造変化の要因と時代的転換

次にもう少し大きな視点で考えてみたい。

これまで、1997年以降の日本の流通の嵐のような状況に触れてきたが、もう少し広く、20~30年のタイムスパンで時代が転換していると考えてみると、また別の側面が見えてくる。

これまで流通では、規制緩和という言葉が使われてきた。しかし、これからは、規律強化がキーワードになる。消費者の目は厳しくなり、それに合わせて法規制・制度はかなり強化される方向にある。

日本の小売業は、過当競争のもとで、弱肉強食により強い企業が生き残るといった状況にある。しかし、消費者は果たしてこのような状況に満足しているのだろうか。小売業の今後を考える重要な点として、人口構造と消費者意識の変化がある。

2-1. 日本の小売業の3つの転換点

日本の小売業には3つの転換点があると考えている。

第一の転換点は1978年~82年頃。大店法の規制強化（大店法改正）のときである。1973年に大店法が制定され、規制強化のため改正されたのが1978年。その施行前に駆け込み出店が行われ、典型的なオーバーストア現象が起こった。これが“スーパー冬の時代”の直接的な原因である。1981年~82年頃の大手スーパー企業の業績悪化は、このままでは倒産は避けられないというぐらい深刻であった。某有力企業では、対前年割れをしている既存店が全体の7割を占めていた。有力企業の中で、傷が軽かったのはイトーヨーカ堂、逆に傷が重かったのは、西友、ニチイ、ダイエーであった。

今日の小売再編成は、1978~82年段階で傷が軽かった2社が中心になったということである。あとの3社は、このまま経営破たんしても不思議ではないという状況まで陥っていた。あの時に、一気に再編成が進む可能性もあった。しかし、大店法の規制強化で出店が一斉に止まったことで、その動きは起こらなかった。

つまり、1978~82年に小売再編成の出発点があったのである。スーパーは安くて何でも揃う便利な店という時代は終わり、その量販体制の限界が明確になった時期でもある。当時、浮上し始めたのがコン

ビニエンスストアで、より小型で機動的かつシステムティックな小売業態が成長し始めた。ただ、スーパー企業は、出店規制強化により競争が緩和されたため、徹底的な経営改革を行った企業を除けば、経営再建は不完全なまままで1990年代まで生き残ってきたのである。

第二の転換点は、1989年~1991年頃、日米構造協議を契機に流通規制緩和が開始された時期である。

規制緩和は、多くのスーパー企業に成長機会があると勘違いさせた。この時、巨大投資により新店開発が積極化している。しかし、それはさらなる借入金の上積みであり、年商2兆円企業の有利子負債が2兆円という異常な経営を現出させたのである。ただ、規制緩和と同時に独占禁止政策の強化が行われ、流通系列化、建値制、リベートなど、日本的取引関係に対して改善の流れが生まれたという面においても、日本の流通の重要な転換点といえる。

第三の転換点は、先に述べた1997年頃である。日本経済の悪化とともに、グローバル小売業の存在が見えてくる中で、すでに経営体質を大幅に劣化させながらどうにか生き残っていたスーパー企業が最終段階を迎えたといえる。

2-2. 流通規制緩和と“規律”強化

第二の転換点で、規制緩和を成長機会と捉え、一気に出店攻勢をかけたスーパー企業であるが、それはもう一つの側面と一体であることに多くは気づいていなかった。流通規制緩和の象徴は、大店法規制緩和と廃止、酒販店免許制緩和である。ただ皮肉なことに、酒販店免許制の緩和は、業態を溶解させ過当競争を強めるように作用した。酒という商品分野で、酒販店、コンビニエンスストア、スーパーマーケットが共食い現象を起こしている。免許制緩和は既存業態の溶解現象を伴うとするならば、一般用医薬品販売制度見直しでも同様な可能性がある。

一方で、流通規制緩和はもう一つの側面を持っている。自由化・利便性原則に対して、公正・社会性原則への要請を強めたということである。独占禁止法の適用強化はその一環である。メーカーにとっては、1991年の流通取引慣行ガイドラインは大きな意味を持った。メーカーは、建値制、再販売価格維持、リベートなどへの独占禁止法適用強化の意味を認識し、少しずつ取引改善を進めたが、小売業の理解は深まっていなかった。ようやく小売業にも関係すると分かったのが、2005年の大規模小売業者の告示だったといえる。

今日、規制緩和という言葉はまだ使われている

が、流通に関する規制緩和は1997年段階でほぼ終了したのではないかと。1997年以降は、規制緩和の結果生じた摩擦や矛盾を調整し修正していくことが中心課題となったと考えるべきだろう。

コンビニエンスストアの深夜営業規制はやりすぎだと思うが、あのような発想が出るという社会環境変化については注意するべきである。毒餃子事件や食品表示偽装事件を契機にして、品質表示規制はさらに強化されるであろう。つまり、第3の転換期では、規制緩和と規律強化が確実に逆転し始めたのである。

2-3. 人口構造変化と生活者視点の重要性

日本の小売業の売上高は、基本的には伸びていない。毒餃子事件や表示偽装事件などによって、加工食品や生鮮食品流通の世界には逆風が吹いている。また、人口減少・高齢化は、ダイレクトマーケティングや通信販売のビジネス分野にも相当大きな影響を与えると考えられる。2005年以降、人口が減少し世帯規模も縮小している。2020年には人口の3割近くが65歳以上になるということだが、既に65歳以上が人口の過半数を占めるという地域は少なくない。

コンビニエンスストアの深夜営業規制の話でもわかるように、日本の生活者の価値観の変化は想像以上に大きい。特に90年代半ばから、スローフード運動に影響されて、サステナビリティ（持続可能性）、社会性、共生などの価値観が大きな力を発揮し始めている。サービス消費も増加しており、消費支出の約42.6%はサービス財となっている。ただし、重要なことは、モノの消費が減っているのではなく、モノのサービス化やモノの高付加価値化が進んでいることだ。1980年頃にセゾングループが標榜した「モノからコトへ」というキャッチフレーズがあったが、明らかに今生じている現象はモノのコト化である。セゾングループは20年早すぎたのである。

さらに、日本的消費文化への関心が高まっている。日本の消費者の感覚や感性は非常に高い。ある研究者は、今の日本の消費社会はポストモダンではない。モダンとポストモダンが混在した形で続いていると説明している。ただ、日本では物質主義が弱くなっており、若い人たちがあまりモノを持たなくなった。例えば、車に関心を持たなくなっている。しかしモノは生活に必要であり、それは脱物質主義、あるいは新物質主義と呼んだ方がよい。たとえば本物志向ともいえる。レトロ、中古品、ビンテージというものに価値を感じ、中古のLPが大好きで集めているという学生は結構多い。物質主義に新要素が混在しており、日本は高度な消費社会に変貌しつつあると感

じる。

3. 小売ビジネスモデルの転換の必要性

日本の小売業は、第一の転換期で一度頭をぶつけたはずなのに、大店法が強化された結果、ぶつけた傷をなんとなく癒すことができ、まだやれると思ってしまった。私は、ヤマダ電機も似たような傾向を持っていると思うが、拡大成長、シェア至上主義を標榜する小売ビジネスモデルは、今の消費者に通用するだろうか。従来の小売ビジネスモデルを根本から大きく転換すべきところまで来たと感じている。また、これは小売業だけではなく、卸、メーカーを含めたマーケティング全体で起こっている現象なので、マーケティングの機軸移動と小売業という視点で考えるべきだろう。

ただ、そろそろ新しい小売ビジネスモデルが現れているのではないかと思う。すでに存在しているが、大きな存在となっていないため目立たないだけかもしれない。

3-1. 小売ビジネスモデルの再検討

大型小売業のビジネスモデルを、総合スーパー企業を例にもう一度再検討してみよう。代表的なビジネスモデルは、ダイエー型と表現できる。ダイエーはあまりにも時代を背負い過ぎた企業であったため、大きな時代変化に適応できなかった。ダイエー型とは、いかにして大量に作ったモノを消費者に届けるかを本質とする大量生産大量販売のモデルである。このビジネスモデルの原型は、1920年代にアメリカを代表する巨大企業になったA&Pにある。

1960年代、スーパー企業の関係者がアメリカ視察で訪れた小売店は、セーフウェイ、シアーズ・ローバック、Kマートであり、直接A&Pを参考にしたわけではない。しかし、A&Pは、1920年代後半～1930年代に、アメリカの独禁法を改正させる（クレイトン法2条改正、ロビンソン・パットマン法）ほどのインパクトを与えた企業であり、A&Pがそれに続くアメリカ小売業の原型となったとみていい。

A&Pとダイエーに共通するのは、メーカーとの敵対関係である。それは、卸機能、メーカー機能まで全部自分で担うという垂直統合型の非常に強力なモデルである。プライベートブランド（PB）に力を入れたが、メーカーに対する交渉力発揮にPBの意義がある（価格交渉型PB）。巨大になればなるほど交渉力が高まるため、規模の経済を徹底的に追求した。ダイエーは、一貫して、大量に仕入れて大量に販売するという投機原理に立っていた。不思議な

ことに、在庫がコストになるということを意識していなかったように見える。在庫がコストになるということを意識されたのは、セブン&アイグループの鈴木敏文さんであるが、両者の一番大きな違いは、在庫の捉え方にある。また、ダイエーの最大の投資は店舗投資であり、いかに巨大な店舗を早く作るかを重視していた。

それに対して、第一の転換点後に浮上した最強のモデルが、リーン型モデルである。代表的なのがセブンイレブン・ジャパンであり、SPA と呼ばれるファッション企業も含まれる。機能を徹底的に外部化し、固定コストを低くしている。このモデルが追求するのは、速度の経済であり、全体スピードや回転を上げることによって在庫コストを削減している。単品大量生産・大量販売に対して、この場合は、多品種少量化。ただし大量生産の修正型であるマス・カスタマイゼーションと呼ばれる方法である。情報物流投資を重視しており、皮肉な言い方をすると、小売業でなくてロジスティクス業ではないかと思うほどだが、非常に効率的であり、今日、最強の小売モデルになっている。

3-2. マーケティング機軸移動と小売業

小売ビジネスモデルの変化は、マーケティングの変化と対応している。ただし、今の小売業の現状、これだけ特売や価格競争が頻発している状況は、マーケティングの創造性や独自性を大きく低下させていく。

私も家電量販店でよく買い物をするが、いつ行っても殺風景で、店員に説明を聞きたいことがあってもなかなかつかまらず、ようやく答えてくれる人がいたと思ったらメーカー派遣ということが多い。改めて考えてみると、そういった店で、30万、40万円の高額商品を買う気になるなと思う。安さは最大の価値という考えもあるが、このような店頭を放置することは家電メーカーにとって果たして適当なのだろうか。アフターサービスやメンテナンスにしても、小売店側はしっかりやっていると言うが、例えばエアコンが壊れて、今日中に直して欲しいと思ったときに、小売店からすぐ修理の人が来てくれるのだろうか。そこにも大きな疑問符が付いてくる。現在一人勝ちしている小売企業は、実は消費者に他に選択肢が無いという中で成功しているだけであって、消費者は潜在的な不満を募らせているのかもしれない。

これからは、消費者価値、生活者価値、需要価値ベースに大きく視点移動すべきだろう。流通の役割は消費者との出会いの場を担うということから考えると、そこで流通がどのような価値を生んでいる

のかについてはほとんど検討されていない。コストと価格という議論はあったとしても、どんな付加価値を生んでいるのかという議論が抜けている。

消費者に購入時および購入後に不安を感じさせる商品がある。たとえば30~50万円の大型フルハイビジョンの液晶テレビやエアコンであれば、消費者は購入後にあるリスク（不安）を抱え込む。食品においては、安心・安全なのかというリスクが常に内在している。それらのリスクに対して、流通が対応できる仕組みを作っておかなければ、消費者は安心して購入できない。購入の場や購入後に消費者との絆を構築し、約束とコミットメントを重視し、相互に学習し育て合う過程（インタラクション）が重要である。よく言われるように、これからは知識とスキルが競争力になってくる。コストが競争力の時代から知識とスキルが競争力の時代へと少しずつシフトしていくと思われる。

どこも同じようなブランド、同じような製品が並んでいる限りは、お互いに力と力の不毛な戦いしかない。小売業として、消費者に選ばれる売り場の独自性と創造性が必要であり、小売競争力の源泉が変わってきていると言える

3-3. 顧客起点の小売業の成長可能性

—第三の小売ビジネスモデルとして—

今、高度に発展した日本の消費社会に適合する小売業の条件が問われている。中枢系統や骨組みの部分強化するという意味で効率の追求は必要だが、表現の部分まで標準化・画一化するべきではないし、してはならない。効率性と独自性のバランスを取ることが非常に重要になってくる。地域性や個別の顧客への対応力も必要となってくる。コンビニエンスストアの24時間営業に価値があると思う消費者ばかりではなくなっている。便利さが価値ということを余りにも強調したために、逆に、極めて高コストの流通を生み出してきた。そろそろ大きく発想転換してもいい時期である。しかし、そのためには顧客に対してきちんとした価値提案と問題解決の2つの力が必要となる。

日本の小売業の弱点は、ロジスティクスの面で強くなっているかもしれないが、マーケティング的ではないことである。小売業にはブランド愛顧や信頼という言葉が無い。この言葉が無い限り、マーケティング力がある小売業とは言えない。あの店は親切だとか、店員さんがよく対応してくれたという顧客経験から愛顧や信頼が生まれてくる。ライバルをしのぐような大型店舗や広い駐車場が競争力である時代ではなくなった。

ドラッグストアの業態変換

最後に、ドラッグストアの話若干させていただく。薬事法の改正により、スーパーマーケットやコンビニエンスストアでも一般用医薬品の販売が可能になるという話が出ているが、この薬事法改正には二つの面がある。一つは当然、コンビニエンスストア等の強い要望による自由化・規制緩和。もう一つは、実はこちらの方が主になるが、これまであまりにも無秩序であった日本のOTC¹の販売について、もう一度きちんとした制度を再設計するべきということだ。

問題は、OTCの市場分野がやせ細っていることだ。なぜやせ細っているかには、二つの理由がある。一つは国民皆保険制なので医者に行った方がいい薬をもらえるということ。もう一つは、OTC販売には薬剤師の説明が必要だが、それがほとんど守られておらず、きちんとした販売になっていなかったことがある。

ただ、一般用医薬品として収載されているものは極めて多様である。中には医薬部外品に近いものもかなり入っていた。一方、糖尿病や高血圧の薬などの分野で、非常にポピュラーだがこれまでは医者の処方が必要だった薬がスイッチOTCになる可能性もある。ただし、店頭で販売するには、薬剤師のきちんとした服薬の指導や一種のカルテの作成が必要である。つまり、一般用医薬品をリスクの程度に合わせてきちんと売る仕組みを整備することで、薬効の高い薬の導入が可能になり、OTC市場の成長が期待できるのである。

そうなると、小売業態にはおそらく2つの可能性がある。一つは、これをチャンスと捉え、ヘルス&ビューティーやセルフメディケーションという概念を再定義して、優秀な薬剤師や販売体制を整備し、単なる物販業というよりもサービス価値を追及する高マージン高付加価値型の小売業として独自性を追求したいと考えるタイプ。二つめは、コンビニエンスストアやスーパーマーケットと競争するために、さらに巨大店を作り、品揃えを拡大していく低マージン低コスト追求型の方向である。

しかし、後者はドラッグストアとしての業態を自ら解体させていく可能性もある。日本の大衆薬メーカー、医療用医薬品のメーカーが薬事法の改正をどう捉えるかによって、OTCの販売改革を前提とした制度設計が果たして効果があるのかわからないのかわかってくる。まだメーカー側は、状況がどうなるか様

子を見ている段階のようだ。

これまでは、この店はトイレトペーパーを売っているのか、ドリンク類を売っているのか、本当に薬を売っているのか、よくわからない店が多かったが、それが少しずつ整理され、新しい高付加価値の業態が成立していく可能性はあると期待している。
(了)

¹ Over The Counter Drugの略。医師の処方せんがなくても薬局・薬店で購入できる一般用医薬品を指す。