

## ■■■■■■■第四回DMフォーラムより■■■■■■■

### 中小小売業における消費者行動

#### —小さな店に惹かれる人々の特性—

静岡県立大学 経営情報学部 岩崎邦彦 氏

本日は、リアルの中小小売店をめぐる消費者行動と小売マーケティングについてお話しようと思います。キーワードは、「小さな店に惹かれる人々」です。あとで具体的に述べますが、21世紀のわが国社会を取り巻く大きなうねりは、確実に、小規模企業がスモールスケールであるがゆえのメリットを高める方向に向かっていると考えています。もちろんバーチャルな小売業の伸びも今後続くでしょう。ですから、小さな店と無店舗販売の融合が、21世紀を代表する小売ビジネス・モデルのひとつとなる可能性があります。本日の話はリアルが中心となりますが、リアルとバーチャルの相乗効果を狙うマーケティング戦略のヒントになれば幸いです。

まずは中小小売業の現状を簡単に見てみましょう。90年初頭から小売業の景況指数は底を這うようなマイナスが続いています。それ以前にみられた景気循環はなくなりました。小売業をとりまく構造が変わったのです。それともなつて我が国の小売業の数は、1982年をピークに20年間以上も減少の一途を続けています。どのような企業が減っているかといいますと、1970年代には従業員数1~2人のいわゆるパピママ・ストアが6割を越していましたが、2002年は5割を切るという状況です。とはいえ、小売業のモード（最頻）が、これらの小規模店であるということには変わりありません。

小売業をとりまく環境がなぜ厳しいかといえば、需要と供給とのギャップが、小売業全体でどんどん広がってきているのが大きな要因でしょう。ここ30年の間に人口（買う人）はほとんど変わっていないのに対して、小売業の売場面積（売る力）は2倍以上に増えています。さらに無店舗販売も伸びておりますので、この需給のギャップはさらに大きくなってきているといえます。消費支出もここ10年ほどマイナス傾向が続いていますし、使うお金の中身もモノではなくてサービスといった見えない価値に向かうようになっています。

とはいっても、21世紀の社会経済の大きなトレンドをみると、小さな企業に「小規模メリット」ともいえる追い風が吹いている状況にあります。さきほど我が国の小売店の数は1982年がピークに減少しているとい

ましたが、ピーク時からの推移を業種別にみると、野菜・鮮魚・食肉等の生活必需品に関連する業種の数は確かに減っていますが、惣菜・ベーカリー・婦人服などの小売業は増えています。「ちょっとした贅沢品」については小さなスケールの店にとってプラス状況が生まれているのです。具体的に小さな企業に吹いている追い風の代表的なものを3つほど挙げたいと思います。

**小規模メリット1：需要の多様性「小さいけれども、確実な需要の創造」**

右肩上がりの成長時代に、均一的であった消費者ニーズは、最近では非常に多様化しています。にもかかわらず、顧客の「量」をめぐる競争を繰り広げる大型店は、必然的に同質化競争に陥る結果、もっとも平均的なニーズに焦点を合わせてしまいます。そこには「真空地帯」が生まれるわけです。小さい店は「真空地帯」に焦点を合わせることで、店の小ささを逆に強みに転換することができるのです。

**小規模メリット2：市場の成熟化「個性が消費者満足に直結」**

市場が成熟化すればするほど、「個性」が消費者の満足に直結するようになります。これからは「まあまあの店」「無難な店」は消費者に選択されにくくなるでしょう。しかし大型店は個性を武器にすることは困難です。個性を武器にするほど、その個性を受け入れない消費者が出てくるといった反作用の力が生じるからです。量のマーケティングが必要な大型店にとって、個性化には限界があるわけです。小さい店の弱点とされる面積の小さささえも、個性化にとってはプラスになります。ほんとに良いものは数が限られているわけですから、自分の売りたいモノだけで棚をいっぱいにするということは、個性化にとってはプラスに働くのです。

**小規模メリット3：地域志向の高まり、高齢化、地産地消**

消費者の動向を調べてみると、モータリゼーションが進んだ時代には「買い物で遠くまで出かけることの抵抗」が少なかったのですが、最近では、できるだけ近くで買い物をしたいという人が年齢にかかわらず増加しています。しかし、大型店は広い商圈を必要としますし、スクラップ・アンド・ビルドも重要な経営戦略ですから、地域密着を真の武器にすることは困難です。これは小さな店にとっては追い風となっているのです。

このような時代の追い風が吹いているにもかかわらず

ず、大多数の中小小売店が不振にあるのはなぜでしょうか。実は環境ではなくて、やり方にも問題があるのです。消費者が小規模店に求めるニーズに、現実の店が応えられていないということです。小さな企業には、小さな企業なりのマーケティングがあるはずですが。前述の「小規模メリット」はあくまでポテンシャル（潜在的な可能性）です。この潜在的な可能性を現実の力に変えられるか否かが、勝ち負けの大きな分かれ目になるのです。では、そのためにはどのようにすればよいのでしょうか。そこで私が提案したいのは、ターゲットを「小さな店に惹かれる人々」（大量消費には距離を置く消費者層、マス商品では満たされないニーズ）に合わせることです。彼らの特性を把握し、彼らに合わせたマーケティング戦略を構築することによって、小規模性を強みに転換できるのです。

実際に消費者調査（岩崎邦彦「中小規模セグメントへの効果的接近のためのマーケティング・プログラムに関する実証研究」日本中小企業学会論集、2002年5月）によれば、三割強の人が「大規模店より小さなお店が好き」と答えています。にもかかわらず、彼らの4割以上が実際には大型店・チェーン店を利用しています。小さな店に惹かれる人々の「意識」と「行動」には大きなギャップがあるわけです。そのギャップを埋めるためには、彼らの意識を探る必要があります。そこで、こういった人たちは、どういった小売要素を重視しているのかを調べてみると、大きくは「人的コミュニケーション志向」、「本格志向（こだわり）」、「関係性志向」という3つの特性をもったセグメントであることがわかります。これら3つの特性と、「小さな店での買い物が好き」との関係の因果モデルを構築したところ、こだわり・個性を「人的コミュニケーション」を通して伝えて欲しい、「人的コミュニケーション」を通して関係を構築したい、という関係があることもわかりました。

以上の結果より、どのようなマーケティング戦略上の示唆が得られるかと言いますと、中小小売店が小規模を強みに転換するためには「本格化マーケティング」、「人的コミュニケーション重視型マーケティング」、「関係性マーケティング」という3つのマーケティング・プログラムを構築し、それらを融合することによって、「小さな店に惹かれる人々」を惹きつけることが可能だということです。しかし、これらのプログラムに含まれる多種多様な戦術すべてを同時に実行することは困難です。小

さな「トライアル」と「成果」のフィードバック回路をうまく機能させることによって業態を進化させていくことが必要でしょう。本日は、リアルな店に関する調査結果を中心にお話させていただきましたが、今後はこういったリアル店とバーチャル店との効果的な融合の方向性について研究を進めていきたいと思っております。