

〔査読論文〕

消費縮小状況において 小売商業が主導する流通機能の変化

仲 上 哲

はじめに

I 前提問題の設定と仮説

1. 前提問題

- (1) 消費縮小状況
- (2) 小売商業の対応
- (3) 商業者がはたす流通機能
- (4) 販売諸手段の普及と業態同質化の進展

2. 流通機能と消費にかかわる仮説

II 小商圏対応型店舗の展開と課題

1. 近隣出店小型店増加の背景と現状
2. 小型店近隣出店の意図と課題
3. まとめ

III インターネット利用販売の現状と問題点

1. 買回り品のショールーミングに対する実店舗型小売商業の対応
 - (1) 専門通販業者の成長
 - (2) 実店舗型小売商業の対応
 - (3) 専門通販業者の実店舗展開
 - (4) 買回り品ネット販売の課題と問題点
2. 最寄り品分野におけるネットスーパーの状況
 - (1) ネットスーパーの成長と食品ネット販売の類型
 - (2) 店舗型ネットスーパーのメリットと課題
 - (3) ネットスーパー利用者の特徴
 - (4) ネットスーパーの課題と問題点
3. まとめ

IV オムニチャネル構想の進展と問題点

1. オムニチャネルの特徴と意図
 - (1) オムニチャネルの特徴
 - (2) オムニチャネル構想の意図
2. 日本の流通業界 2 強のオムニチャネル構想
 - (1) セブン&アイのオムニチャネル構想
 - (2) イオンのオムニチャネル構想

- (3) 両グループにおけるオムニチャネル構想の課題

3. オムニチャネル構想の問題点と課題
4. まとめ

V 小売商業が主導する流通機能の変化とその特徴

1. 消費者ニーズの一部に応える品揃え機能
2. 価格決定機能
3. 購買の利便性提供にかかわる機能
4. その他の機能
 - (1) 情報機能
 - (2) 在庫形成機能
 - (3) 公益機能
5. まとめ

おわりに

はじめに

長期不況の下、新たな消費制限が生じている。この状況は、2007年リーマンショック後のデフレ再燃期に深刻化し、2014年の消費税率引き上げによりさらに継続するのではないかと懸念される。

新たな消費制限は、所得の減少のみならずそこから派生する消費者の購買行動と消費スタイルが変化したことに起因しており、その主な特徴は節約的志向と買い控え傾向として現れる。

小売商業はこの変化に対応することで消費制限を乗り越えようとしている。つまり個別の小売商業は消費の縮小を克服しようとしている。具体的には、消費者の住宅地や交通要衝への出店、インターネット利用受注および短時間配達サービス、商品の低価格販売、日常商品への品

揃えシフトなどである。個々の小売商業が展開するこれらの販売諸手段が組み合わされた集合的な手段は、小商圈対応型店舗の展開、インターネット利用販売、オムニチャネルの構築という典型的な3つの政策に結実している。この3つの政策は、取り組む主体も内容も異なっているにもかかわらず、そこには共通性があると思われる。

小売商業が展開するこれらの政策を、これらに付随してはたされることになる流通機能に還元することでこの共通性が見えてくる。3つの政策において重視されるようになった流通機能は、定番商品を重視した品揃え、高度で多様に展開される物流、インターネットによる注文や広告で多彩に展開される販売促進、カードや電子マネーによる決済などである。総じて買い物行動を簡単に便利にし、これを手助けするように流通機能が変化させられている。

他方で、変化する小売商業の流通機能に付与される特徴が消費制限を突破する内容になるか否かは、現実的な対応を行う小売商業の活動とこれを取り巻く社会経済的環境のフレームワークの双方によって規定される。しかし、縮小するパイを奪い合う現状では、消費制限を突破しようとする個々の小売商業の意図がそのまま全体の状況変化を呼び起こすには困難な状況にある。

本稿の課題は、消費制限を克服するために小売商業が開発し展開する3つの政策を分析の対象としながら、そこではたされる対応手段が消費におよぼす影響について、その手段の展開に付随して生じた流通機能の変化に沿って考えることである。

I 前提問題の設定と仮説

1. 前提問題

(1) 消費縮小状況

本稿が考察の対象とする消費縮小とは、バブル経済崩壊後の長期不況のなかで生じた新たな消費制限のことである。1990年代初頭に起こっ

たバブル経済の崩壊により日本経済は突然の不景気に見舞われ、商品・設備・資金・労働の過剰を抱えることになった。ここからの回復手段として在庫処分、不良債権処理、賃金引下げや正社員の非正規労働への置き換えなどが行われたが、そのフレームワークとして、企業の自由な活動の妨げとされた規制の緩和と労働コストの引下げに重点をおく新自由主義的経済政策が採用された。

長期不況期の新自由主義的経済政策の下で生じた消費縮小の具体的な現れは、次の3つの点において顕著である。

1つは消費金額の減少である。労働破壊ともいわれる所得減少と不安定な雇用状況に置かれた消費者は生活防衛のため節約を心掛けるようになる。購買する際にも最安値あるいはできるだけ安く提供する売り手を探索するようになる。今世紀に入ってからデフレ経済状況がこの節約的購買行動の進展を助長した。また2014年からの消費増税もこの傾向に拍車をかけるものと思われる。

2つは目的消費が徹底されるようになったことである。不要なものを買わない、確実に使うものをできる限り消費時点に近づけて必要な量だけ買うという、明確な目的をもった購買を徹底する傾向が強まったことである。その結果、買いだめをせず、ニーズに合わないところがあれば買い控えられることになる。とりわけ衣料や家電といった不要不急の買回り品などは買い控えられ、生活必需品の購買が優先されることになる。またデフレ基調の経済ゆえ購買を先延ばししやすいこと、高齢者や単身世帯の増加で少量ずつの購買ニーズが高まったことなどもこの傾向を後押ししている。

3つは買い物に労力をかけなくなったことである。生活必需品が優先的に購買されるということは、買い回り行動の必要性を減じさせる。最寄り品の購買を優先して済ませようとする消費者にとって買い回りは面倒であるため、時間や移動距離をかけない、買い物回数を減らすといった購買行動が強まることになる。地域商業

Mar. 2015

消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化

の衰退や高齢者の増加など、買い物にとって困難な状況が増えたこともこの一因となっている。

以上3つの現れを、消費者の購買行動の点から特徴づけるならば、「縮む購買行動」と「用事型」消費とすることができよう。前者は買い回りをしなくなる購買行動であり、後者は商品を見て探すという労力をかけずに、すでに十分「分かっている商品の目的買いや単品買い¹⁾」で済ませようとする消費スタイルである。

こうして、待っていても買い回り客が来ないならば小売商業から近づく他なく、消費者が見なくても分かっている商品であればインターネットで受注して配達すれば事足りるということになる。

(2) 小売商業の対応

縮小する消費状況にあつて消費者の購買行動と消費スタイルの変化に対応しようとする小売商業は、低価格あるいは値頃感への訴求、生活必需品の優先的品揃え、効率的なサービスの展開など、さまざまな販売手段を講じるようになってきた。

特化できるほどの売れる商品があり、低価格提供すれば購買を促すことができ、近くに出店すれば近隣客が高頻度で来店し、便利さと楽な買い物を提供できれば多く買ってもらえる、など一部の小売商業は縮小する消費にうまく対応できているかのようである。しかし、小売商業が講じる個別の販売手段について、その内部に立ち入って競争状況やコスト管理などを検討する必要がある。

縮小する消費に対する小売商業の対応には、販売諸手段の集合として実行される2つの特徴的な政策とこの両方を包摂する政策モデルがある。

1つは、実店舗を消費者の近隣に出店する政策である。つまり店舗で消費者に近づくことであり、小商圏の深耕策であるとされる。店舗を利用する顧客の居住範囲である商圏を狭く設定して、食品や日用雑貨のような生活必需品、普

段着や消耗性の高い電化製品といった日常使いの商品を取扱うことに特化しつつ、高い来店頻度を得て商圏内のシェアを高めることに主眼が置かれている。

2つはインターネット利用販売（以下ネット販売）であり、インターネットで受注し配達することによって消費者に近づくことである。店舗の有無や立地場所との距離とは無関係であるという点において、商圏を乗り越え拡張する性格を持つとともに、すでに分かっているどこで買っても同じ商品いわば用事商品²⁾について、面倒な用事をインターネット注文と配達で簡単にすることで消費者の支持を得ている。実店舗型小売商業もインターネットと配達を展開している。また専門通販業者の伸長も著しい³⁾。

この2つの政策は、商圏に関しては全く正反対の傾向を持ちながらも、従来以上に消費者に近づくということと、重点的に扱う商品については同じ特徴を持っている。しかしながら、2つの政策が陥りやすい傾向も共通している。コストを度外視した出店や配達、過度な価格競争やサービス競争がこれにあたる。

両方を包摂するオムニチャネルという政策モデルが、主に実店舗型小売商業の側から構想されている。これは実店舗もネット販売も含むあらゆるチャネルが消費者に提供される方式であり、近づくというより囲い込むこと、つまり消費者との距離や商圏の広狭よりも顧客と提供商品の一元管理に重点をおく。実店舗型小売商業が、インターネット販促と配達物流の結合であるネット販売の機能を取り込むことによって、ネット販売を融合する方向に事態が進むことが想定されている。

(3) 商業者がはたす流通機能

流通とは生産と消費の間にある懸隔を埋めることにより、両者を結合させる過程である。そこには、社会的（人的）懸隔、場所的懸隔、時間的懸隔という3つの主要な懸隔がある。これを埋めることが、それぞれ売買機能、運送機能、保管機能によってはたされる。さらに売買と表

裏の関係にある金融機能、認識の懸隔を埋める情報機能、危険負担機能という3つの補助的機能が付加されて、広義の流通機能として把握される。A.W. ショーおよびF.E. クラーク以来、おおよそそのような流通機能の整理が行われてきた⁴⁾。

しかしこれは経済にかかわる概念であって、現実の事業者が担う場合には、より具体的な機能として再認識される必要がある。事業者がはたす具体的な流通機能として上記の流通機能を再度把握するならば、売買機能は品揃え機能と価格決定機能および販売促進機能によってはたされる。また運送機能は倉庫や店舗への配送や個人消費者宅や事務所への配達といった物流機能として、保管機能は販売されるまでの在庫機能などによってはたされる。同様に金融機能は支払いや決済機能として、情報機能は接客や広告機能などによってはたされる。これら事業者が担う現実においてはたされる狭義の流通機能つまり厳密には商業機能を指して、本稿ではこれも流通機能と呼ぶことにする。

さらにこれらの流通機能は社会経済的な環境変化によって内容が変化することや、流通機能間の重点がシフトすること⁵⁾にも着目して論じることとする。

(4) 販売諸手段の普及と業態同質化の進展

縮小する消費状況に対応する中で開発された小売商業の販売諸手段は、様々なプレイヤーに採用され、いずれ特定の流通機能として取り込まれる。1つの例として、強力な販促手段として活用されるインターネット利用がある。インターネット利用が普及することで、商品提供者間の価格比較が容易になり、当初は棲み分けが行われていた実店舗型小売商業と専業通販業者も、これに対応した過度に競争的な価格決定や配達物流といった同様の機能をはたすようになる。販売にかんする手段が普及することは、別個にはたされていた流通機能の内容に同質化をもたらし、様々な業態の同質化を進めることになるのである⁶⁾。

小売商業が実店舗の近隣出店やネット販売、両者の融合政策モデル構築などとして行う対応に付随してはたされる販売の諸手段は、業態を超えて普及する。様々な小売商業が新たな諸手段を取り込むことで、主に業態ごとの特徴をもってはたされていた流通機能は、従来の内容と異なる性格をもつことになる。

2. 流通機能と消費にかかわる仮説

総じて縮小する消費に対応する小売商業は、買い物行動を用事に置き換えた上で、これを手助けする方向に流通機能の重点をシフトさせている。消費者にとっては確かに便利であり、消費者ニーズの特定の側面に応える機能がはたされる。しかしながら、この置き換えによる消費の獲得と長期不況下で継続している新たな消費制限を乗り越えることとの関係をどのようにとらえれば良いのであろうか。またこの手助けが効率的である対象と範囲はどこまでであろうか。

以下では、新たな消費制限に対応するためにはたされる小売商業の販売手段と流通機能が消費に対して及ぼす影響について、4つの仮説を示し、Ⅱ(小商圈対応型店舗の展開)、Ⅲ(ネット販売)、Ⅳ(オムニチャネル構想)でその事例と問題点を順次検討し、Ⅴ(流通機能の変化)で全体を整理する。

(仮説1) 小商圈化によって節約的志向および買い控え傾向が助長される

小商圈化は、消費者の目的来店に対応することを前提として、近隣出店、日常商品へのシフト、小型店化を実行した結果である。目的来店にうまく対応できればできるほど、消費者は目的商品しか購入しなくなる。また小売商業もそのような商品を優先的に取り扱うようになる。

こうして消費者は、近隣の買い物で済むため、遠方の商業集積地へ出向かず、買い回りの機会が減ることになり、消費金額の減少と余計なものを買わない傾向が強まる。

Mar. 2015

消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化

**(仮説 2) ネット販売は買い物を用事化し、
用事商品の低価格販売とそれ以外
の商品の買い控えを助長する**

消費者は普段から使っている商品で、どこで買っても同じ商品であるならば、楽に買うことを優先して価格比較や実際の購買のために店舗に出かけなくなる。その結果、用事商品を調達すること以外に購買行動を控えることになる。

また供給者側では、インターネットによって商品の価格比較が容易になるため、過度な価格競争やサービスの提供が行われることで薄利が常態化させられることになる。供給者側は無駄の削減に積極的に取り組み、これが提供商品の多様性欠如を生み出し、商品の用事化につながる。

仮説 1 および仮説 2 のいずれの場合も、定番品が優先されるようになり、商品の品揃え機能が希薄化することになる。またどこでも扱われる定番品で、価格比較が容易なため、過度な価格競争に陥りやすくなる。総じて商品の購買に際して品揃えや独自品質の提供が軽視され、物流機能や低価格提供が重視されるようになる。

**(仮説 3) オムニチャネルはグループ内への
囲い込みの範囲にとどまる**

実店舗型小売商業が専業通販業者に対抗する手段として構想されたオムニチャネルは、ネット販売を融合し自在に組み合わせたチャネルを消費者に提供している。つまり販売の入り口から出口までを自社のネット販売や店舗でシームレスにつないでいる。

しかしながら、現在は専業通販業者への対抗上、ショールーミング後の消費者の購買を自社あるいはグループ内での需要にとどめることが最優先の課題とされている。

**(仮説 4) 縮小する消費状況下で現在展開さ
れている小売商業の対応は、消費
を縮小させることになる**

縮小する消費状況において、小売商業は商品

分野の限定と特化、入手の簡便化による買い回りの不要化、グループ内への顧客囲い込みといった販売手段を展開する。これによって消費状況に新たな制限が課されることになる。このような制限を課することになる販売手段が収斂する流通機能がはたされるならば消費はいっそう縮小し、しかもその内容として消費生活の貧困化が進行することになる。

Ⅱ 小商圈対応型店舗の展開と課題

1. 近隣出店小型店増加の背景と現状

高度経済成長以来、日本経済は人口増とともに消費の増加をともないながら右肩上がりの成長を続けた。経済活動の拡大と人口の増加は、郊外への居住とモータリゼーションを引き起こすなど、外延的な拡大を一般的な傾向とした。

しかしながらバブル経済崩壊後から状況は一変する。長期不況は消費の停滞を招き、新自由主義的経済政策がこれに輪をかけてコスト引下げと雇用破壊を行うことでデフレ基調の経済となり、2008および2009年には経済成長がマイナスとなった。また人口の停滞や減少、地価の下落による都市中心部への人口回帰などを背景に、空洞化していた都市中心部を活性化させようと2006年に制定された改正まちづくり3法などにより、以前からオーバーストアであった郊外における大型店の出店規制が開始された。

このような社会と経済状況の下で、実店舗型小売商業の経営手法に変化が現れた。これまで都市百貨店などの買い回り品販売を除いて大手小売商業が出店をしてこなかった大都市中心部において、消費者の居住近隣や交通要衝に出店するケースが目立ち始めた。

その傾向の1つは、2005年のまいばすけっと登場以来、急速にミニスーパーが増えていることである。これは、都市中心部に回帰してきた消費者が食材を購入する際、自動車で郊外的大型店に出かけることは時間がかかるうえ不便であり、デパ地下食材や繁華街にある高級スー

パーを毎日利用することが合理的ではないことなどが一因となっている。また高齢化が進み郊外的大型店に出向いて買い物をすることが困難な消費者や、少量の食材を近くで手軽に入手したいというニーズをもつ1人暮らし世帯も増えている。このような消費者にとって、地元で日常商品を買うことができる店舗が不足していたのである。かつて郊外店を乱立させて衰退に追い込んだ中心市街地における商業の空白地域で、これと同じグループのチェーン店が需要を丸ごと取り込もうとして食品スーパーを展開し始めた。地価が下落したとは言え、郊外立地のように駐車場を完備した大型施設ではコストが掛かりすぎるため、これらの食品スーパーは小型店にならざるを得ない。

後にイオングループ入りすることになるマルエツも、ポロロッカやマルエツプチなど小型スーパーを積極的に展開している。スーパーがコンビニエンスストア級の小型店を出店するのに対して、コンビニエンスストアからの対応もみられる。ローソンは生鮮食材も取り扱うローソンスストア100を展開し、さらに2014年からミニスーパー・ローソンマートを新規出店した。ローソンマートは現在25店舗であるが、ローソンスストア100を順次転換する計画である。近年注目される3社について、表1を参照されたい。

小型店にかんするもう1つの傾向は、食品スーパー以外にも都市中心部の小型店が増えていることである。ユニクロ、ジーユー、紳士服各社といった専門量販店が、従来出店してきたロードサイドや郊外商業施設内から、都市中心部の交通要衝や駅ビル内に小型のサテライト店を出店させている。これは消費不況の下で、で

きるだけ買回り品の支出を減らし、買い控えようとする消費者に対応するための方策である。ホームセンターでは、コメリやコーナンが、品揃えを購入頻度の高い商品に絞った小型店を展開し、ドラッグストアもコンビニエンスストア機能を付加して惣菜や弁当を扱う小型店を積極的に出店している⁷⁾。

2. 小型店近隣出店の意図と課題

消費者の居住地近くや交通要衝に、小型店を出店することにはいくつかの意図がある。小型店を出店する直接の契機は、待っていても客が来ないから店舗で近づくこと、家賃などの不動産コストを考慮して小型店出店をしていることにある。これらは制約的な要因であるが、この制約の中に、逆にメリットに高められた明確な経営的意図を見い出すことができる。

その1つは、近隣住民を最優先の対象顧客としていることから、日常的なニーズに応える必要があり、これが彼らのロイヤリティを高めることにつながっているという点である。毎日の食料品、日用品、日常使いの衣料品などを優先的にひと通り揃えることが、狭い商圈を対象とする上で重要な経営手段になっている。

2つは小型店ゆえに余計なものを置く余地がなく、このことが目的買いに対応する上で優位性を発揮していることである。取扱品目数では、まいばすけっと2,000品目、マルエツプチ3,500品目となっており、コンビニエンスストアの約3,000品目に比肩する絞り込みでありながら、食材の種類ごとに複数のアイテムが扱われていることから、生活必需品によく絞り込まれていることが分かる。この絞り込みゆえ、ワンストップかつショートタイム・ショッピング

表1 ミニスーパー出店数

	初出店年月	店舗数	備 考
まいばすけっと	2005年12月	424	都市型小型スーパーマーケットとして東京都と神奈川県に展開
マルエツプチ	2009年6月	58	食品スーパーとしての商品力などを生かした品揃えが強み
ローソンマート	2014年2月	25	コンビニの2倍の売場面積。ローソンスストア100を順次業態転換させる計画

出所) 各社ホームページおよび『日経流通新聞』2014年8月29日より作成。

Mar. 2015

消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化

が実現されている。

3つはこれらによって来店頻度が高まり、狭い商圈であっても高額な売上高が望めることである。都市の小型スーパーでは、購入1回あたりの客単価が高くなくとも、来店頻度を乗じた同一消費者の支出総額は必ずしも低くない傾向にある。

しかしながら、そこには課題もある。それは主にコスト面と競合およびグループ内での他業態との補完性にかかわる。

小型店とはいえ、都市中心部に开店することは不動産コストの上昇をまねく。比較的地価の安い住宅地内部であっても、粗利益の低い生鮮食品を販売しては不動産コストの回収はできない。また粗利益の高い買回り品販売であっても、駅ナカなどでの立地では同様のことが起こる。マルエツプチでは、居抜き物件の確保やインスタ加工をしないことでこれに対応している。インスタ加工をしない場合、そのバックヤード面積が不要になり、不動産コストを引き下げることに成功している⁸⁾。

小型店展開は、大型施設に比べて出店も退店も容易であるため、競合の発生機会が多くなる。とりわけミニスーパーの場合、食材、日用品といった差別化が容易でない最寄り品の分野で競争に勝ち抜く手立てを講じなければ生き残れないということになる⁹⁾。

小型店を展開する流通グループ内における他の業態との補完性や競合性も考慮されるべき課題となる。近隣出店とは逆の対応策として配達で消費者に近づこうとする大商圈型スーパーのネット販売との役割分担や、オムニチャネル構想における小型店と配送拠点の関係などの問題が生じる。

3. まとめ

小型店出店の意図が、近隣住民に日常品を販売すること、そのロイヤリティと来店頻度を高めることにあることを確認した。これはすなわち商圈を深耕することであって、深耕された優良な市場の規模が拡大することを前提とするも

のではない。狭い商圈内の消費シェアを自社の店舗で獲得するという意図を出るものではない。むしろこの意図の範囲内に消費者の買い物行動の範囲をとどめ、より広域な商圈への買い回り購買の機会を減じさせることになる。

また、差別化が容易でない最寄り品の分野では価格競争が起こりやすく、近隣で来店しやすいことは必要量を必要時に購入するという節約的な購買行動をまねくことになる。

Ⅲ インターネット利用販売の現状と問題点

新たな消費制限に対処するもう1つの政策であるインターネット利用販売について、買回り品販売と最寄り品販売に分けて考察する。

1. 買回り品のショールーミングに対する実店舗型小売商業の対応

買回り品とは本来、当該商品の機能や価格を比較するために消費者が自ら複数の店舗を巡って購買する傾向が強い商品である。しかしながらその中には、特に工業製品に多く見られるが、あらかじめ機能が分かっているものがある。この場合、消費者は実物の質感などを1店舗で確認すれば、あとは価格比較と実際の入手および決済だけで購買が終了することになる。つまり、途中でたった1度の実物確認さえできれば、それ以上買い回る必要がなく、残りの用事を速やかに済ませることだけが購買行動となる。

(1) 専業通販業者の成長

買回り品にも用事商品化している分野が意外に多いことが、インターネットを販売促進手段として利用する専業通販業者の急成長を可能とした背景となっている。これに加えて、消費者のショールーミング後の用事行為を手助けする手法、つまり価格等の情報提供、低価格販売、支払いと配送の簡便さといったビジネスモデルの優位性が確立されていることが専業通販業者

の急成長にとって不可欠な要因となっている。

アマゾンの強さの特徴は、消費者が目的としている用事商品を探しやすいこと、購入者の口コミや関連商品の提示といった効果的な情報提供、低価格、簡単な支払い方法および無料で確実な配送にある。また仮想モールに出店する業者の低価格はイレギュラーな仕入れに依存している場合が多い。そのように仕入れられた商品はメーカーへの配慮がなされることなくディスカウント販売される。仮想モールの運営業者は出店業者から手数料を得られれば良く、この低価格競争が破滅的であっても何ら憂慮することはない。

(2) 実店舗型小売商業の対応

ショールーミングされるだけで実際の販売に結びつかない実店舗型小売商業、とりわけ近年最もその影響を受けている家電量販店などから専門通販業者への反撃が試みられている。

反撃の有効な手段は、実店舗型小売商業が自社ネット販売の体制を構築し、自らのネット販売価格を店舗での価格に適用する対抗的な価格政策（プライスマッチ政策）を展開することである。アメリカの家電量販店ベストバイは「究極のショールーム」戦略と称して、自店舗での商品の実物確認にとどまらずスマートフォンで価格比較などを自由に行うことを認めた上で、プライスマッチ政策を採用している¹⁰⁾。日本でも、アマゾンに徹底的に対抗する家電量販各社はこのような価格政策に転じつつある。

イレギュラーな仕入れ頼みの仮想モール出店業者に比べれば、専門量販店のメーカーに対するバイイングパワーは比較にならないほど大きい。メーカーへの配慮が必要でなければ、本来最安値を実現できる力量を専門量販店は有している。このようなプライスマッチ政策の展開によって、カテゴリーキラーの復権が期待されている¹¹⁾。

(3) 専門通販業者の実店舗展開

他方、ネット販売を専業としてきた通販業者

も実店舗の出店に注力している。しかしこれは、独自商品や他では購入およびショールーミングができない商品を扱っている場合に効果が発揮される性格のものである。

例えば通販生活は、環境配慮型の調度品や道具類、特定機能を強調した寝具・衣類などの取扱いに特徴がある。購入を考えている消費者としては、複数品目の取り寄せや返品の面倒さ以外にも、風合いやコーディネートなどについて実物確認をしたい場合がある。このような消費者に対しては、実店舗を出店しておくことが付加的なサービスとなる。

(4) 買回り品ネット販売の課題と問題点

専門通販業者のみならず実店舗型小売商業も、積極的に採用を進める買回り品のネット販売ではあるが、そこには以下のような問題点や課題があると思われる。

1つは、用事商品化した買回り商品は価格競争に巻き込まれやすく、インターネットによる価格比較の容易化とあいまって、この状況がいっそう進むことである。その結果バイイングパワーを持つ大手業者が優位に立ち、低価格物流や低価格販売が優先される消費が主流になることが懸念される。

2つは、価格競争を回避できる商品の扱いが追求される傾向が生じることである。これには、プライベートブランド商品（以下PB商品）はもちろん、他では購入できない本来の正規ブランド品や、かつての「再販」に逆戻りしたような実店舗とネット販売のいずれで買っても末端までコントロールされた同じ価格で販売されている商品などがある¹²⁾。

3つは、ショールーミングへの対応策であるプライスマッチ政策が従来の価格競争のあり方を変化させるということである。実店舗型小売商業を含む競合各社にとって、専門通販業者の最安値価格が競争の標的となる。実店舗小売商業の自社ネット価格がこれを追いかけて、実店舗の店頭表示価格と実売価格がこれに影響されるという、いわば「三重価格」のような事態が起こる。実店

Mar. 2015

消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化

舗型小売商業がプライスマッチ政策を展開する際、これによる過度な価格競争のしわ寄せや複雑さが、いずれは消費者に負担として転嫁されることがないように配慮されなければならない。

2. 最寄り品分野におけるネットスーパーの状況

最寄り品販売とりわけ生鮮食品の販売分野では、買回り品販売のように実店舗型小売商業がショールーミング行為を通じて専業通販業者に実際の販売を奪われるという事態は生じていない。しかしながら、この分野では実店舗型小売商業が自ら乗り出すことでネット販売が伸長している。最寄り品分野におけるネット販売の現状と課題について、ネットスーパーを取り上げて検討する。

(1) ネットスーパーの成長と食品ネット販売の類型

インターネットで注文を確保して当日中に宅配するネットスーパーというビジネスモデルは、1990年代半ばにヨーロッパで登場し、日本でも2001年にイトーヨーカドーが導入したことにより本格的に取り組み始めた。縮小する消費状況の下、消費者の節約的志向に対処するには、他社店舗の客を奪うかあるいは専業通販業者に客を奪われないようにするか、いずれに主眼を置くかにかかわらず、注文を積極的に確保して商品を迅速に届けることが数少ない有効な手段であった。

先駆者イトーヨーカドーは、従来から消費者が同社の商品品質に高い信頼性を有していたこともあり、食材という安心が重視される商品分野におけるネット販売でも支持を集めることができた。同社のネットスーパーは導入以来成長し続けているが、そのネット販売利用可能店舗数とネット販売売上金額の推移は表2にみるとおりである。

インターネットで注文を受けて宅配する事業にはいくつかの類型がある。店舗から配送するモデルが店舗型ネットスーパーであり、店舗の

表2 イトーヨーカドーネットスーパー実績

年	売上高	店舗数	会員数
平成19年	50億円	80店舗	17万人
20年	130億円	89店舗	33万人
21年	210億円	118店舗	60万人
22年	300億円	133店舗	86万人
23年	350億円	137店舗	116万人
24年	420億円	145店舗	－

※平成24年は計画値、それ以外は実績値。

資料) イトーヨーカドー資料により作成。

出所) 総務省『平成24年版 情報通信白書』184ページ。

棚から商品をピックアップして宅配する。また地域生協などが従来から採用してきたモデルは、店舗とは別に配送専用のセンターを設けて商品を仕分け配達するもので、センター型とされる。近年はこれに加えてオイシックスのようなネット専業型や地方の過疎地において中小小売商業が取り組みを始めたヤマト運輸契約型のようなモデルも登場している¹³⁾。しかしながら現在、食品のネット販売を利用し始めた消費者の多くは店舗型のモデルを支持し、業者の多くがこのモデルに参入している。

(2) 店舗型ネットスーパーのメリットと課題
食品分野のネット販売にかんして、消費者からも業者からも支持される店舗型ネットスーパーのメリットは以下の点にある。

1つは、当日配達のような迅速性をもとめられる事態にも対応できることである。センター型のように配達用の商品を手配してあらかじめ取り揃える必要がなく、注文数が少ない場合でも店舗に陳列され続けるだけで済むため、日々の商品取り揃えをしているにもかかわらずロスが発生しにくい。イギリスのテスコはこの方式を成功的に実行してネットスーパーで黒字化を達成してきた¹⁴⁾。

2つは、日本のネットスーパーに顕著であるが、人員配置にかんして無駄を削減することができることである。ネット販売人員と店頭販売人員を、重複することを前提に配置しながらも、時間帯などで調整するなど作業を効率的に遂行

させることができ、確実に比較的低コストでの宅配が可能になる。しかしこれは業務の平準化の範囲を超えると立ち行かなくなる。また、配達料を容易に無料にするなど、店舗サービスの延長で取り組むことを半ば前提にしているため、赤字をまねきやすいという側面もある¹⁵⁾。

(3) ネットスーパー利用者の特徴

ネットスーパーは買い物を支援するサービスであることから、利用者の多くが買い物に出向きにくい高齢者や有業女性であると思われるがちである。しかしネットスーパーは、ネットで注文しなければならない、また自宅で商品を受け取らなければならない。さらに配達手数料が無料になるためには、1回当たり数千円の購入をしなければならない。このようなことから、インターネットに不慣れな高齢者、自宅で受け取れない有業者、少量購入を好む高齢者世帯や単身世帯のネットスーパー利用はあまり伸びていない。利用者の7割は、食材の大量購入者で子育てに忙しい主婦であるとの指摘もある¹⁶⁾。

(4) ネットスーパーの課題と問題点

ネットスーパーは、景気による影響を受けにくいとされてきた食材商品の分野でシェアを確保しようと小売商業各社が展開するビジネスモデルであるが、そこにはいくつかの課題や問題点がある。

1つは、過当な競争の結果、過度のサービスが提供されていることである。西友、マルエツ、イトーヨーカドーをはじめ、多くのネットスーパーでは、当日のチラシを見て特売品も注文できる。また欠品時でも同等以上の代替品などで保障されることもある。しかも配達料についてはほぼすべての利用者が無料のハードルをうまく超えながら利用しており、天候の厳しい日に注文が集中するといった状況である。このようなことのすべてに対処していると店舗型ネットスーパーは一般的に赤字の常態化から抜け出せなくなる。しかし他の類型では、生協や専業通販業者と差別化できない上に、設備やコストで太刀打

ちできず容易に参入できないのが実情である。

2つは、買い物に來にくい客をネット販売で獲得するという当初からの目標についてである。利用者は食材を大量に購入する子育て主婦であり、多忙とはいえ配達されなくても来店する客である。つまり楽で得だからネットスーパーを積極的に利用しているのであり、買い物に行きにくいこととはあまり関係がない¹⁷⁾。ネット販売をしても買い物に出向きにくい客が必ずしも利用しているわけではなく、彼らを獲得できているわけでもない。

3. まとめ

ネット販売の現状と課題について、買回り品販売分野と最寄り品販売分野にわたって、いくつかの事例に沿いながら検討してきた。最寄り品分野のみならず買回り品分野でも、商品の用事化が進んでおり、これの取扱いに適したネット販売が伸長している。この結果次のような事態が生じていることが確認できた。

1つは用事化した商品では低価格提供が優先的に追求されるため、定番品の価格競争が激化し、実店舗は商品のショールーミングに利用されることになる。これへの対処として、実店舗型小売商業は自社ネットを構築しプライスマッチ政策を展開している。ネット販売がこのような進展することで、最安値価格の徹底探索が盛んに行われるようになり、消費者の節約的志向が助長されることになる。

2つは、低価格販売が当たり前になったことから、付加的な競争手段として、高サービスが追求されていることである。店舗型ネットスーパーの過剰サービスと便利さによって、買い物に出向かない消費者が増え、積極的な買い回り購買が減る。またネット販売の特徴である、いつでも注文できすぐ届けられるという利便性ゆえに、延期的な購入や買い控えが助長されることになる。

3つは、ネット販売と消費の拡大についてである。ネットスーパーに顕著な傾向であるが、過度なサービスを提供しているにもかかわらず

Mar. 2015

消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化

ず、利用者数については減らない程度のことであって、著しく増えているわけではない。しかも低価格販売とさらに新たな実質的値引きともとれる高サービスを提供することによって自らの薄利を常態化している。この傾向は、ネットスーパーだけに限らずネット販売全般にもある程度妥当し、新たなデフレの傾向に踏み出し、縮小経済に進む現実的な状況を生み出しているように思える¹⁸⁾。

Ⅳ オムニチャネル構想の進展と問題点

新たな消費制限の下で小売商業が展開している小商圈対応型店舗の展開とネット販売という2つの政策について検討し、それぞれの現状と課題および問題点を指摘した。次に、この2つを包摂した政策モデルとされるオムニチャネル

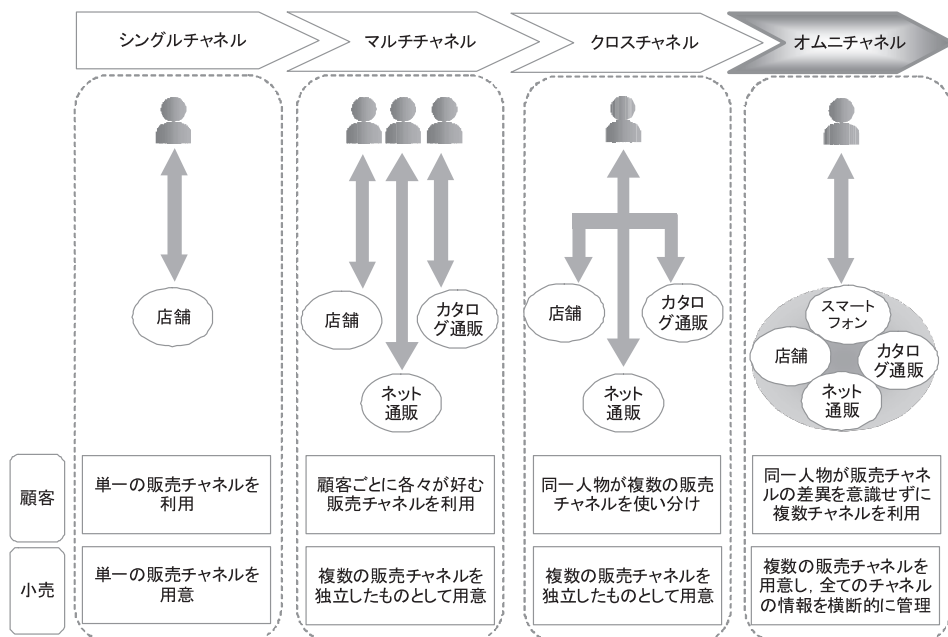
構想を取り上げる。

1. オムニチャネルの特徴と意図

(1) オムニチャネルの特徴

オムニチャネルとは、あらゆるチャネルを自在に使う商品注文、実物確認、受取り、支払いを済ませることができる購買方式を提供する販売モデルである。つまり、従来は独立して使い分けられていたチャネルを連携させたところに特徴がある。

それ以前では、それぞれの購買方式に対応した販売モデルごとのチャネルがあり、消費者はいずれかのチャネルを独立した別個のものとして利用することで買い物を完結させていた。しかしオムニチャネルでは、いずれのチャネルをも自在に組み合わせて利用することが可能になる(図1参照)。



資料) 米国小売業協会「Mobile Retailing Blue Print V2.0.0」にもとづき、みずほコーポレート銀行産業調査部が作成。

出所) みずほコーポレート銀行産業調査部『みずほ産業調査 Vol.42 特集：日本産業の競争力強化に向けてー日本が輝きを取り戻すための処方箋を考えるー』, 239ページ。みずほ銀行ホームページ (http://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/1042_06_09.pdf)。

図1 オムニチャネルのイメージ

例えば、インターネットで注文して指定した店舗で受け取ることや、インターネットで交通要衝立地の店舗に取り寄せてそこで実物確認し、自宅近くのコンビニエンスストアで受け取ることなどが行われるようになる。

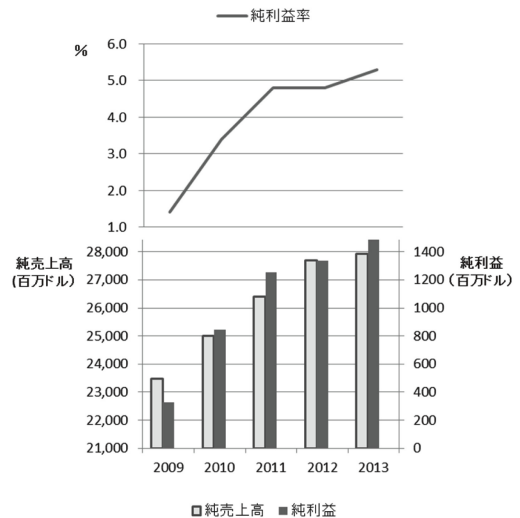
こうして、客は特定の店舗やチャネルの客ではなく、「企業の客」あるいは「グループの客」になる。この点が、同じくO2O (Online to Offline) を重要な要素として含むチャネルでありながらも、クロスチャネルから進化したオムニチャネルの特徴である。同様に、実物商品は店舗ごとではなく、企業内あるいはグループ内に在庫があることが重要になる。

(2) オムニチャネル構想の意図

オムニチャネルの最初の成功例は、2010年から本格的に導入したアメリカの百貨店メーシーズであるとされる。顧客の購買行動の利便性と満足度を向上させるためにメーシーズが取り組んだ改革は、商品の取り揃え、在庫状況や顧客情報のIT化、店頭にとどまらない接客とサービスを一括りにして管理するというものであった¹⁹⁾。メーシーズはこれを契機に、図2に見るような成長をはたしている。

メーシーズがオムニチャネルにいたる経営改革を行った直接の契機は、影響が増すばかりのショールーミングへの対応にあった。しかしオムニチャネルはその全体像の大きさゆえ、実際の取り組みが進む過程には、ネット販売や実店舗型小売商業の弱点を克服することができる次のようなメリットをも有している。

1つは、ネット販売の弱点にかかわる。留守勝ちで商品の受取り場所や時間が不定であるため、ネット販売利用に不向きな消費者にその利用を促すことができることである。これはネットスーパーなどを展開する実店舗型小売商業だけでなく、専業通販業者も悩ませていた問題である。オムニチャネルが展開されるにつれて、受取り場所の細かな指定が可能になることや、アマゾンがローソンをデリバリー拠点として利用する事例などが進みつつある。また逆にネッ



出所) Macy's Inc. 2013 Annual Report より作成。

図2 メーシーズの業績推移

トだけで済ませることができない商品を購入する際に、実物を確認したい商品の取り寄せや相談および接客の予約をネットで行った上で店舗を訪れるなど、ネット販売の利便性を高める様々な組み合わせが可能となる²⁰⁾。

2つは、実店舗型小売商業の克服しがたい弱点にかかわる。オムニチャネルでは、実店舗での購買と同じ満足度を消費者に提供しながら、店舗がいかに近づいても完全になくることがない「出向く、持ち帰る、買い物時間がかかる」という問題から消費者が解放されることが可能となる。

3つは、コスト削減にかかわる。消費者にとっては商品を探した挙げ句入手できない、あるいは取り寄せに時間がかかるといった無駄を節減できる。小売商業にとっても顧客と在庫を一元管理することによって、店舗間およびチャネル間での顧客情報の重複や在庫の重複といった無駄を削減できるようになる。

2. 日本の流通業界 2 強のオムニチャネル構想

日本におけるオムニチャネルの具体的な進展

Mar. 2015

消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化

を、流通業界2強であるセブン&アイとイオンの事例に沿って検討する。その理由は、オムニチャネルを実現するために不可欠な実店舗が全国に展開されていることとIT化を推進する資金力という点でこの2社が突出しているからである。またいずれも実店舗優先の小売商業でありながらこれまでのネット販売に対応するスタンスが異なっており、今次のオムニチャネル構想の特徴や展開内容にかんしても差異が顕著であるからである。

(1) セブン&アイのオムニチャネル構想

セブン&アイグループは、2005年のホールディングス移行前から、インターネットで購入した商品のセブン-イレブン店頭での受取りや配食サービスに取り組み、また先述のように、ネットスーパーを他社に先駆けて本格的に展開するなど、インターネットによる販売促進と配達物流を積極的に推進してきた企業である。

グループを構成する企業の主な業態は、コンビニエンスストア(セブン-イレブン)、総合スーパー(イトーヨーカドー)、食品スーパー(ヨークベニマル)、百貨店(そごう、西武)、ショッピングセンター(アリオ)、専門店(ロフトや赤ちゃん本舗など)である。他方で、これらを連携させグループとしての一体感を高めるシステムやPB商品も展開されている。セブン銀行、電子マネーnanaco、セブンプレミアムなどがこれにあたる。

2012年に、各社ごとに展開していた主要な7つのインターネットのサイトをセブンネットに統合した。消費者は、ポータルサイトであるセブンネットから「入店」し、百貨店が扱う高級アパレル、赤ちゃん本舗が扱う子供用品、旅行商品、チケットといった商品を、全国18,500店の実店舗を含むあらゆるチャネルを利用して購入できることになる。

セブン&アイのオムニチャネルの最大の優位性は、グループ各社の商品を受け取る拠点としてセブン-イレブンを活用できることであるが、それだけにとどまらずオーナーや店員によ

る御用聞き、返品受付や配達および決済の場としても活用することによって、消費者起点を徹底できることである。

(2) イオンのオムニチャネル構想

イオンは大手流通グループの中では早期より郊外のショッピングセンター開発に積極的であった。とりわけバブル経済崩壊後の減収減益の時代には増収によってこれを克服しようと、大型商業施設の開業、M&Aによる店舗の拡張を行うなど、実店舗の売場拡張が経営の中心に位置づけられていた。近年はこれに加えて、都心の小型スーパーの展開にも注力している。

グループを構成する企業の主な業態は、総合スーパー(イオン、ダイエー)、食品スーパー(マックスバリュ各社、いなげやなど)、ミニスーパー(まいばすけっと、マルエツプチなど)、ドラッグストア(パピコム傘下各社)、ショッピングセンター(家電やスポーツ用品などが入居)である。総じて日用品を安く大量販売する業態を中心に揃えている。

救済合併した企業を多数含むグループの一体感と効率を高めるため、2007年より、PB商品、物流、ナショナルブランド商品(NB商品)仕入れにかかわる3つの機能会社を独立させた。さらに2011年には「4シフト(アジア、大都市、シニア、デジタル)」を掲げ、デジタルシフトの施策の1つとして、グループのインターネット・ポータルサイトであるイオンスクエアを立ち上げた²¹⁾。しかしながら実店舗での活動の巨大さに比べるならば、インターネットからの販売はまだ思うように伸びていないようである。

(3) 両グループにおけるオムニチャネル構想の課題

セブン&アイグループの実店舗やPB商品に対して、消費者は信頼性と独自の価値を見いだしている。セブン&アイは、このような傾向を理解しつつ、消費者に商品と買い方の連携をイメージさせているため、グループとして閉じたチャネルを提示し、そのなかで消費者の利便性

を高めることは比較的進めやすいと思われる。その際、消費者の身近に存在するセブン-イレブンと、多岐にわたる業態が全面的に活用されることが成功にとって重要な要因となる。

他方、イオンは専門店展開を進めてはいるが、現状ではその主力業態は総合スーパーや食品スーパーである。よってイオンが扱う主力商品分野は、どこでも入手できる最寄り品が中心であり、トップバリュにしても代替品で済ませることに消費者の抵抗は大きくない。しかし消費者がイオンを利用するのは、低価格であること、毎日の食品や日用品を購入するに便利なミニスーパーを含む多数の実店舗があること、ワンストップで必需品が揃うことにある。それゆえイオンの客は変わらずに店舗ごとの客であり、イオンの商品は店舗ごとの商品であるという性格からの脱却は容易ではないと思われる。

3. オムニチャネル構想の問題点と課題

オムニチャネルはメーシーズから始まったことからわかるように、専業通販業者が優位に展開してきたインターネットによる販売促進と配達物流という機能を実店舗型小売商業が取り込むことにその特徴的な本質がある。現実においても、実店舗型小売商業がネット販売の諸機能を融合する方向で進んでいる。こうして消費者は買い物のあらゆる局面において用事を楽に済ませることができるよう、実店舗を利用する際のメリットとネット販売を利用する際のメリットを自在に組み合わせて利用している。しかしながらそこには次のような問題点や課題が残る。

1 つは、実店舗型小売商業の側から進展させられているオムニチャネルは、できるだけ多業態にわたる多店舗を展開することで、これらを活用した効果的なチャネルの構築が可能となるということである。メーシーズは単一業態だが買回り品である衣料百貨店を全米で800店、またオムニチャネルの構築を急ぐ三越伊勢丹も2016年には150店もの小型専門店展開を企図している²²⁾。

2 つは、イオンのように多数展開している店

舗であっても、日常商品を購入するために高い頻度で来店する消費者にとっては、ネットとの連携の必要性があまりなく、利用者数や利用額の総計を伸ばすことは容易ではないと思われる。

3 つは、オムニチャネルでは、店舗での範囲を超えて企業あるいはグループ内で顧客を一元管理するため、消費者に近づくだけでなく囲い込むことに重点が移行する。しかし、囲い込まれるほどのメリットを消費者が実感しこれを継続するには、提供者は実店舗、商品、価格のみならずITシステムや価値観など多様な提供内容を常時追求できなければならない。というのは、たとえば海外取引の拡大や買い物ポイント制度の刷新などにかかわるインターネットの進展が、このような囲い込みを突破する要因として常時起こりうるからである。

4. まとめ

オムニチャネルは、縮小する消費に対応する典型的な2つの政策を包摂したモデルとして位置づけることができる。この新たな販売モデルは、ショールーミングへの対応策であるとともに、ネット販売の弱点および実店舗型小売商業の弱点をもそれぞれに克服する特徴を持っている。

しかしながらこれを成功的に進めるには、連鎖させる店舗の数と種類の保有、消費者からの支持を獲得できる統一的なイメージの付与、電子マネーの導入やインターネット・ポータルサイトの構築などが高度に組み合わせられている必要がある。

このような高コストをかけてまでも、一元管理をできるシステムや多チャネルを有して消費者を囲い込める大手業者が、それ以外の業者から消費者を奪っていることがオムニチャネルの現状である。よって現在構想されるオムニチャネルにおいては、消費者の利便性を優先させることで消費総量を伸長させる状況にはいたっていない。

V 小売商業が主導する流通機能の変化とその特徴

以上Ⅱ～Ⅳにおいて、消費者に小型店で近づく、ネット通販で届ける、実店舗とネット利用を自在に組み合わせて消費者が利用できるシームレスなチャネルを提供するというように内容がそれぞれ異なる3つの政策について見てきた。またこれらの政策において展開される小売商業の主な販売手段が、商品分野の限定、購買行動の必要性を減じさせるほどの過剰なサービス提供、グループ内への消費者の囲い込みなどであることも確認できた。

3つの政策は、これらに含まれる販売手段が収斂する流通機能に還元することで、その共通性がいっそう明確になる。それゆえ以下では、販売手段が収斂することでその内容に重要な変化が生じる商業者の流通機能のいくつかを取り上げ、これらが消費生活におよぼす影響について論じる。

1. 消費者ニーズの一部に応える品揃え機能

品揃えにかんしては、日常商品の取り揃えと補充が優先されるようになる。これは消費者の節約的志向と買い控え傾向、および目的来店に対応するゆえである。具体的には、とりわけ最寄り品分野において定番品と独自商品としてのPB商品の品揃えが強化され、全体的にコモディティ化が進められ、ダウングレードがもたらされることになる。

もう一方の商品群の主要な分野である買回り品については、実店舗型小売商業では専門量販店、ネット販売ではアマゾンなど、一握りの強力な小売商業にシェアが集約される傾向が強まる。このことも、それ以外のプレイヤーの品揃えが日常商品へシフトする要因となっている。

消費者に対して多様な品揃えをもって購買を促すという小売商業が発揮していた従来の品揃えの必要性が減退し、範囲が狭く限定された品揃えへとその機能がシフトする²³⁾。

2. 価格決定機能

ネット販売を行う小売商業は、電子商取引による効率化で実現できたコスト削減によって、販売価格を引き下げることが可能となる。しかしインターネット上では価格比較が容易化するため、このコスト削減による価格の引下げを凌駕する過度な価格競争が展開される。さらに、この原資を得るために本来ならば消費者に対して商品販売にともなう価値（陳列、提案、接客）を提供するためのコストまでもが、後回しにされるか省かれることになる。

また仮想モール出店業者には、かつてのデイスカウントハウスのごとく、イレギュラーな仕入れに依存した低価格販売を行って大手業者やメーカーに対抗するという側面がある。しかし、過剰品が特売されるような競争のあり方や適正な価格での価値実現がなされないことは、価格の安定性を損なうことにつながる。

需給関係や販売上必要なコストを反映した従来の価格決定から、比較上の優位性獲得と安売りを実現する価格決定へとその機能がシフトする。

3. 購買の利便性提供にかかわる機能

近隣出店で消費者に近づく、配達で届ける、シームレスなチャネルを構築するなど、利便性を提供して購買を手助けする機能が急速に展開される。

これらは消費者にとっては利便性の進展であるが、小売商業にとっては販売の確実性の進展である。つまり消費者に、迷わせず、確実に買わせるという販売促進機能が新たな形態として発展したものである。しかし、この事態が広く普及すると、元々楽でなくても買っていた消費者が、元と同じものしか買っていないということが判明する。

また、とりわけネット販売は玄関を越えて常時入って来る上、ついで買いや不要な買い物もさせる工夫がなされている。安いだけでなく、楽な買い方をさせることで多く買わせるという機能が進展している。しかしこの利便性は、実

際の買い回り行動に取って代わるほどの効果がなければ、買い回り行動が抑制され、買い控え傾向が助長されることに終着する。

いずれの場合も、利便性の提供にかかわる流通機能は、従来の販売促進機能と結合させられながら多用されているが、それ自体が消費総量を増やすわけではない。

4. その他の機能

(1) 情報機能

ネット販売では、商品をすでに購入した消費者や専門家からの情報提供を得やすくなる。これによって新規購入者が得る商品情報はかつてなく詳細で多面的になり、提供者との間にあった情報の非対称性が緩和される。両者の情報が平等になることは、商品情報であれば対面販売の必要性を低下させ²⁴⁾、また価格情報であればその平準化を進める要因にもなっている。

(2) 在庫形成機能

専業通販業者やオムニチャネルの場合、在庫は店舗内からセンターやグループ内での形成へと、その重点がシフトする。そのため重複や過剰な在庫形成の必要がなくなる。しかし、店舗型ネットスーパーのように、新たなビジネスモデルを確立する過渡的な形態では店舗内在庫が逆に拡大することもある。

(3) 公益機能

小型店の近隣出店はもちろん、とりわけネット販売が進展することで、買い物困難者や高齢者の買い物を支援するという社会事業としての側面が前進させられることが期待される。これはオムニチャネルでも実践に移されようとしている²⁵⁾。

5. まとめ

流通機能は、総じて買い物を簡単で楽にするという内容へと変化している。しかしこれは、消費を増やすように見えて増やすことはなく、商品の提供分野や提供対象者を広げるように見

えて広げないという傾向をもつ。

新たな消費制限そのものは消費生活にとってマイナス面の事態ではあるが、小売商業が取り組む対応手段には消費生活を豊かにするプラス面の内容が多く含まれる。近隣出店、ネット販売、シームレスな購買環境、買い物支援など、これらは供給側が新たな手段を採用し、物流や決済などを含む流通機能の効率を向上させることによってもたらされている。

進化させられた販売手段の物的内容(小型店、情報ネットワーク、配送システム拠点など)およびこれら販売手段が収斂する流通機能はあくまでも客観的な性格をもつが、これに社会経済的関係性が付与されてその特徴が規定されるのである。縮小する消費状況においては、消費総量というパイそのものが小さくなり、これをめぐる過当な競争がプレイヤーの淘汰と疲弊を引き起こしている。その中で選択される商品のダウングレード化も生じている。現在の日本は、消費を拡大する要素はありながらも縮小させかねず、豊かにする要素はありながらも貧困化させかねないという状況にある。

おわりに

縮小する消費に対応する小売商業の3つの典型的な政策について検討してきた。3つの政策の中心の特徴が、消費者に近づく、届ける、囲い込むという方策であることと、これらの相互関係を確認することができた。

さらに3つの政策の個々の販売手段が取り込まれる流通機能を比較検討する中で、そこには明確な共通性があることが判明した。品揃えにかんしては一部に限定された狭い品揃えが重視され、価格決定にかんしては価格比較と安売りを実現する価格決定の方式が重視されることである。また簡単で楽に買い物ができるという手段が集約された利便性提供の機能は、販促機能と結合して過度なサービス競争へと転化しているということである。

流通機能の検討を通して、従来から存在する

Mar. 2015

消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化

流通機能であっても、社会経済的環境条件次第で、諸機能間で重点のシフトが起こること、個々の機能の内部でその内容に変更が生じることを確認することができた。ここに、消費制限を突破する側面を有する個々の対応手段がそのまま消費の拡大を導くことができない要因を見出すことができる。よって、この間に進展し変化させられた流通機能は、買い物を促進して消費を拡大し豊かにする内容をもちながらも、それが特徴づけられる性格は消費制限の範囲内から出ることではない。

【付 記】

本稿は、平成26年度阪南大学産業経済研究所助成研究(B)「製から販へのパワー・シフトの進展に関する先進国間比較」の成果報告の一部である。

注

- 1) 『激流』2011年2月号, 13ページ。「用事型」消費については 島田陽介 (2013), 28-29ページを参照。
- 2) ここで言う用事商品とは、コモディティグッズと同義であるが、本稿では先述した「用事型」消費を満たす商品という視点からこの用語を使用する。
- 3) 専業通販業者には、自ら仕入れて販売するeリテ일러および仮想モールを運営して手数料を得るeマーケットプレイスという2つの事業モデルがある(『激流』2012年11月号, 15ページなど)。
- 4) Shaw, A.W. (1915), pp. 79-88, Clark, F.E. (1922), pp. 12-21 を参照。
- 5) 岡本哲弥 (2008), 22ページ参照。
- 6) 流通業の歴史を振り返っても、ビジネス手法としての販売手段の更新がビジネスモデルの進化にいたったケースは多々ある。採用当初は特定の業者にとってのみ強力な競争手段であった定価販売、セルフサービスなどは、その後急速に普及し、近代的な小売商業という範囲内に存在する商業者の間で、価格決定や品揃えといった流通機能にかかわる同質化を進めた。
- 7) さらに近年では、総合スーパーを核店舗とするイオンモールのような郊外型ショッピングセンターが、従来の郊外展開から都市中心部や駅前へ進出するケースが増えている(『朝日新聞』2014年8月23日)。これらのモールには、日常商品を主に扱うテナントが入居しているという特徴がある。大型施設ではあるが、人口の都市中心部回帰に対応して、消費者に近づく立地と品揃えにおいて、本文中の事例との共通性を有している。
- 8) 『販売革新』2011年1月号, 47-48ページおよび『日経流通新聞』2014年8月29日。
- 9) 『日経流通新聞』2011年9月16日。
- 10) 『販売革新』2014年1月号, 81-83ページ。
- 11) ドラッグストア業界でも自社ネット販売が進みつつあるが、これも大手チェーンのバイイングパワーが決着手段となると思われる(『販売革新』同上号, 71-74ページ参照)。
- 12) このようなチャネルは、商品を漏出させない閉鎖的なチャネルと言える。他方オムニチャネルは顧客を漏出させない閉鎖的なチャネルと言える。これらはともにインターネットという開放的な手段を駆使しながら、チャネルは閉鎖的であることに特徴がある。
- 13) 『激流』2012年12月号, 38ページ。
- 14) さらにテスコの特徴は、配達曜日や時間帯別に配達手数料を設定し、ネットスーパーを新規事業として位置づけていることにある。三ツ井淳 (2010), 32-35ページ, 光岡健二郎 (2005), 187ページおよび『激流』2011年3月号, 12ページ参照。
- 15) 池田真志 (2013), 49ページおよび『販売革新』2012年11月号, 11ページ参照。
- 16) 池田真志, 同上, 44ページおよび『販売革新』同上号, 18ページ参照。しかし今後は、高齢者や自宅で受け取れない有業者の利用を促進する手立てが講じられようとしている。
- 17) 『激流』2010年11月号, 125ページ。
- 18) 現在再び、物価の上昇や消費増税の加算を上回るほどに、サービス提供による実質値引きや値頃感のある低価格PB商品の投入が進められようとしている。
- 19) 朝永久見雄 (2013), 172ページ参照。
- 20) 松浦由美子 (2012) などでも多くの事例が紹介されている。
- 21) イオンホームページ/経営方針/イオングループ中期経営計画 (2011～2013)。
- 22) 『日経流通新聞』2014年8月22日。
- 23) 他方でネット販売においては取扱商品種類が無限であるような幻想があるが、ネット上の無限は無限ではなく、制限内での量的拡張に過ぎないのであって、実店舗という有限の中でこそ質的な向上が制限なく展開される。島田陽介 (2013), 29ページ参照。
- 24) 化粧品販売の売場では客が必要とする時だけ接客する(『販売革新』2012年11月号, 35ページ)。佐久間英俊 (2005) では、情報の非対称性が緩和されたとは言え、その領域は一部に過ぎないことが指摘されている。
- 25) ユニーの例がある(『販売革新』同上号2012年11月, 17-19ページ)。

参考文献

池田真志 (2013)「食品宅配事業の多様化とネットスーパー」土屋純・兼子純編『小商圈時代の流通システム』古今書院, 第3章所収。
岡本哲弥 (2008)『情報化時代の流通機能論』見洋書房。
佐久間英俊 (2005)「インターネット・マーケティングと消費者」山口重克・福田豊・佐久間英俊編『ITによる流通変容の理論と現状』御茶の水書房, 第2章所収。
島田陽介 (2013)「アベノミクスがもたらすもの」『販売革新』2013年5月号, 26-29ページ。
総務省『平成24年版 情報通信白書』。
朝永久見雄 (2013)『セブン&アイ HLDGS. 9兆円企業の秘密—世界最強オムニチャネルへの挑戦—』日本経済新聞出版。
松浦由美子 (2012)『O2O 新流通革命』東洋経済新報社。
みずほコーポレート銀行産業調査部『みずほ産業調査 Vol.42 特集：日本産業の競争力強化に向けて—日本が輝きを取り戻すための処方箋を考える—』2013年。
三ツ井淳「英国の事例に見るネットスーパー展開のポ

イント」株式会社NTTデータ経営研究所『情報未来』No.35, 2010年1月号。
光岡健二郎 (2005)「ネット融合スーパーマーケット試論」山口重克・福田豊・佐久間英俊編『ITによる流通変容の理論と現状』御茶の水書房, 第6章所収。
Clark, F.E. (1922), *Principles of Marketing*, The Macmillan Company.
Macy's Inc. 2013 Annual Report.
Shaw, A.W. (1915), *Some Problems in Market Distribution*, Harvard Business Press.
『朝日新聞』2014年8月23日。
『激流』国際商業, 2010年11月号, 2011年2月号, 2011年3月号, 2012年11月号, 2012年12月号。
『日経流通新聞』2011年9月16日, 2014年8月22日, 2014年8月29日。
『販売革新』商業界, 2011年1月号, 2012年11月号, 2013年5月号, 2014年1月号。

(2014年12月5日掲載決定)