

| |
|----------------------------|
| ストアーズレポート 2016 年 3 月号 寄稿論文 |
| 第 3 次流通大変革と近未来の S C |
| 六車 秀之 (株式会社ダイナミックマーケティング社) |

| | |
|--------------------|---|
| 全体の趣旨 (全 6 回連載) | S C はアメリカという国が創出した独特のライフスタイルから誕生し、世界の先進流通国へ普及しています。この稀有な存在の S C は今や、流通業の覇権業態として世界で君臨しています。S C がどのようにして成長し、今後どのように発展していくのかを S C の成立・成功・成長・成果のメカニズムの面から解析します。 |
|--------------------|---|

| | |
|-------|---------------|
| 第 2 回 | S C の変遷と流通大変革 |
|-------|---------------|

1. 流通の大変革

(1) 2つの流通・消費理論

前回、経済は 50 年に 1 回、流通は 25 年に 1 回、企業コンセプトは 8 年に 1 回、M D i n g は 3 年に 1 回、過去の延長線上ではない変革が起こると説明しました。この変革を流通のメガトレンド(大潮流)と言いますが、当然ながら S C もメガトレンドによって大きく変化します。

この流通及び S C において起こる大変革の要因を 2 つ理論で説明します。

① 1 つ目は、流通の 25 年大変革理論

流通は 25 年に 1 回、上位概念である経済の変動によって大変革が起こります。これにより「流通の覇権企業及び覇権業態の入れ替わり」が起こります。25 年説は、25 年間で消費者の世代交代が起こること、商業施設の受け皿である建物の機能的耐用年数が 25 年であることが起因しており、意味は異なりますが伊勢神宮の遷宮も 25 年です。

② 2 つ目は、消費の 4 段階進化理論

経済の成長による所得の向上は消費スタイルを変えます。経済が成熟化に向かうと「モノ離れ消費現象」が起こります。このモノ離れ現象は、生活水準の高度化による物欲消費(物質的な生活の豊かさ志向の消費)への執着心の希薄化とモノへの当たり前化(モノを買うことへの斬新さの希薄な状態)が起因しており、先進国に起こる消費病です。消費の 4 段階進化とは、プレモダン消費(消費が生活維持レベル)、モダン消費(消費が旺盛なレベル)、ポストモダン消費(モノ離れした後の低迷消費レベル)、新たなライフスタイルのニューモダン消費(心の豊かさやゆとり志向の消費である情緒消費レベル)です。

この流通 25 年大変革理論と消費の 4 段階進化理論を図化すると次の通りです。

<図表① 流通大変革とキーポイント>

| | 大変革の 開始年度 | 変革のキーポイント | 覇権業態 | 消費のレベル |
|--------------|--------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| 消費革命 以前 | — | — | 百貨店 と 商店街 | プレモダン消費 |
| 第1次 流通大変革 | 1970年 〔1945年から 25年目〕 | ①所得5,000万ドル時代による中産階級層の出現 ②車の世帯保有率30～50%による車社会の到来 ③戦後生まれの団塊世代の社会進出によるライフスタイル革命(昭和ニューファミリー) ④人口大移動時代の到来 | GMS (大型スーパー) と CSC (中商圏SC) | モダン消費 〔1960年～ 1990年〕 |
| 第2次 流通大変革 | 1995年 〔1975年から 25年目〕 | ①旧大店法緩和による自由競争社会の到来 ②買物の学習経験の終焉によるポストモダン消費時代の到来 ③団塊ジュニアの社会進出によるライフスタイル革命(平成ニューファミリー) ④需給ギャップのマイナスによるデフレ経済時代の到来 | RSC (大商圏SC) と NSC (小商圏SC) | ポスト モダン消費 〔1991年～ 2010年〕 |
| 第3次 流通大変革 | 2020年 〔1995年から 25年目〕 | ①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命 ②ネット販売・Eコマースによるバーチャル売場革命 ③地球環境と人間関係を重視した社会革命 ④ニューモダン消費の消費革命 ⑤リアル店舗の体験・体感・体喜化による買場革命 | ネットモール業態 (無限商圏SC) と 広義のライフ スタイルセンター | ニュー モダン消費 〔2011年～〕 |

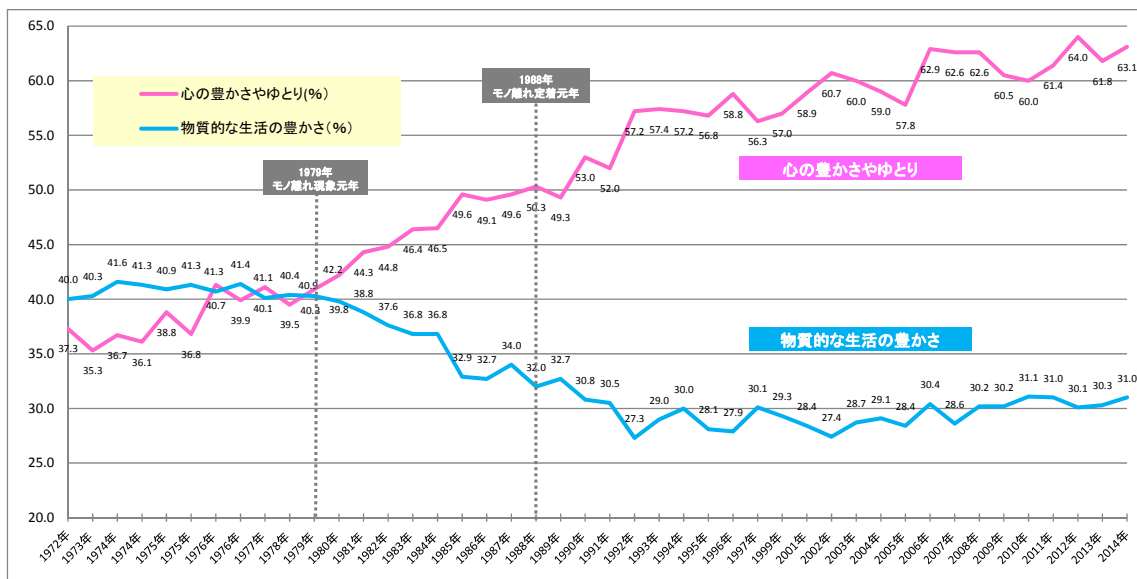
2020年はまさに5年後であり、まさに2015年からは本格的に起こる2020年から2045年の流通現象に向かっています。各流通企業及び各SCは2020年対策を真剣に考える段階となりました。流通が大変革するときは、過去の延長線上のボトムアップ方式の改善は必要ですが、高い成長率を達成するためには未来の視点(2020年の流通大変革のキーポイント)からトップダウン方式の改革が必要となります。すなわち、現在、進行中の流通現象は1995年の第2次流通大変革の延長線上の現象であり賞味期限の切れたキーポイントになりつつあります。

(2) 消費の4段階進化とモノ離れ現象

消費の進化のプロセスは「モノに対する執着心が旺盛な段階か、逆にモノ離れが進んだ段階か」の消費のレベルによって、プレモダン消費、モダン消費、ポストモダン消費、ニューモダン消費の4つの段階が考えられます。日本では、1960年(池田内閣の所得倍増計画のスタート年度)からモノに執着する物欲志向のモダン消費が始まり、1988年の統計的モノ離れ(図表②参照)まで、モダン消費の時代は30年間続きました。このモノ離れ後の1991年に日本型バブル経済が崩壊しました。

すなわち1988年以降は、日本国民はタンスの中はモノで一杯状態(これ以上は新たな追加的モノはいらない状態)となり、モノに対する執着心や愛着心は希薄化しました。いわゆるモノ離れ時代です。これを実証するデータとして、内閣府の「国民生活に関する世論調査」があります。

<図表② モノ離れの分岐点>



- ・1979年に「物の豊かさを重点に置く生活」を「心の豊かさに重点を置く生活」が上回った。
- ・1988年に「心の豊かさに重点を置く生活」が50%を越えた。
- ・1988年をモノ離れ元年・日本の経済成熟化元年と呼ぶ。
- ・まさに1988年を境にモダン消費からポストモダン消費に移った。

モノ離れの第1段階の消費が「ポストモダン消費」で、新世代の団塊ジュニア世代から派生する新ライフスタイルニーズとモノとコト（モノを買うことを誘発させるための付加要素）、さらには競争相手との異質性を付加することによる消費の時代となりました。その後、2011年以降は「ニューモダン消費」となり、新しい価値観や新技術（産業を形成する技術）から派生する全く新しいニーズの時代となっていきます。

（3）過去の流通の25年大変革と変革のキーポイント

今後の第3次流通大変革を理解してもらうために、第1次流通大変革と第2次流通大変革の内容を説明します。

①第1次流通大変革のキーポイント

終戦後の日本経済が再出発（経済的・消費的には戦前の経済は崩壊）した1945年から25年目の1970年に第1次流通大変革が起こりました。1945～1950年までは生活維持のみの消費であり、1951年から日本の経済・消費は活発化し、1960年からモダン消費（モノを買うことにより、モノを消費し、所有し、使用することの連続性に喜びを感じる生活向上志向の消費）がスタートしました。まさに、産業革命以来の大量生産・大量販売・大量消費の循環経済をモダン消費と呼びます。この経済のモダン消費化により1970年に第1次流通大変革が起こりました。この大変革のキーポイントは次の4つです。

イ. 所得が5,000～10,000ドルとなり、中所得階層が大量に出現し、それに対して大量販売の業態としてGMS（大型スーパー）やCSC（GMSを核店とする中商圈型SC）が出現し、その後25年間、流通業界の覇権業態となりました。

- ロ. 車の世帯保有率が 30～50%となり、モータリゼーションが発展し、その後 25 年間、カーショッピングが対応の業態が大飛躍しました。
- ハ. 戦後生まれの団塊世代が社会進出（職業に就き、家庭を持つ）し、今までとは異なるアメリカ型のライフスタイル革命を起こし、その後、昭和ニューファミリーと呼ばれ、消費を牽引してきました。
- ニ. 地方から都会、都心から郊外へと人口の大移動が起こり、その後 25 年間、郊外を基軸とするサバーバンライフ主体の消費が構築されました。

この第 1 次流通革命（1970 年）以後の 25 年間（1995 年）までは、GMS（ダイエー、イトーヨーカドー、マイカル、西友、ジャスコ…等）が大成長し、かつGMSを核店とするCSC（中商圏型SC）が大繁栄しました。

②第 2 次流通大変革のキーポイント

1970 年の第 1 次流通大変革のキーポイントによって起こった流通は、さらに 25 年目に第 2 次流通大変革（1995 年）が起こり、そのキーポイントは次の通りです。

- イ. 旧大店法の規制が 1990 年から緩和（2000 年に廃止）され、SCのみならず大型店の売場面積が規制面積から適正面積へと 2～3 倍に拡大し、SCもCSCからRSC（大商圏のモール型SC）へと進化し、中途半端な規模のCSCは淘汰あるいは売上高が全盛期の 2 分の 1 以下になり、またGMSは長期低落化の道を歩みました。RSCは今後 25 年間成長することになります。
- ロ. モノ離れ現象によるポストモダン消費の時代になり、モノが適正に売れない低迷（ディスカウント志向及び混迷消費）となりました。従来型の商品は売れなくなり、新たにリーズナブルでカジュアルでありながら感性を求める新しい消費スタイルが確立されました。これらの店はRSCのモールの専門店として今後 25 年間成長することになります。
- ニ. 団塊世代（現在の団塊シニア世代）の子供に相当（？）する団塊ジュニア世代がボリューム的にも、新しい世代のライフスタイル世代的にも出現し、団塊世代層に代わって郊外のRSCの主要な客層となり、今後 25 年間の消費の主体となりました。
- ホ. モノ離れ現象と少子高齢化、生産年齢人口の減少等により、需給ギャップがマイナスとなり、その後 25 年間デフレ経済が定着しました。

この第 2 次流通大変革は、本格的モール型SCであるRSCのモールのテナントとしてリーズナブル、カジュアル、ミドル感性専門店は次の 2020 年まで成長しつつあります。しかし、2015 年頃からそろそろ陰りが見えてきました。

また、第 2 次流通大変革は大商圏型のRSCのみならず、同時に小商圏志向のNSC（超小商圏のコンビニエンスストア）も大発展し、逆に中商圏型SCのCSCが長期低落化の道を歩みました。

このような過去 2 回の流通大変革は「覇権となる流通企業・覇権となる業態を完全に入れ替えてしまう」ことになろうとしています。

2. 2020年の第3次流通大変革

(1) 第3次流通大変革のキーポイント

2016年の現在は、第3次流通大変革である2020年まであと5年であり、もう1995年から続いている第2次流通大変革のキーポイントの活用では成長しません。そこで次の成長ベクトルである第3次流通大変革のキーポイントへ脱皮しないと勝ち残ることはできません。第2次流通大変革の覇権業態であったRSCやモール内のリーズナブル・カジュアル・ミドル感性専門店やNSCも「当たり前化」して、第3次流通大変革（2020～2045年の25年間）には勝ちパターンへの覇権企業あるいは覇権業態になれなくなります。

今後は、流通業界全体で2020年の流通大変革に合わせた体制づくりを行なわないと勝ち残りどころか生き残りもできないこととなります。この2020年の第3次流通大変革のキーポイントに自らの企業やSCを適合させることを「2020年対策」（ツー トウエンティ・ソリューション）と言います。その中味は次の通りです。

①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命

1970年の第1次流通大変革の基軸世代は「団塊世代」（昭和ニューファミリー）です。1995年の第2次流通大変革の基軸世代は「団塊ジュニア世代」（平成ニューファミリー）です。2020年の第3次流通大変革の基軸世代は「ミレニアル世代」（1985～2000年までに生まれた世代）で、現在（2015年）では15～30歳となっており、まさに社会人及びファミリーの形成期前夜で、2020年には20～35歳となり消費の中心的な位置づけの世代となります。ミレニアル世代は特性として「パーソナル性」（ファミリーとは限らない）、「デジタルネイティブ」（生まれながらにデジタル社会）、「ニューモダン消費」（モノ離れ後の新消費化）、「エシカル&サステナブル性」（社会倫理や持続可能社会重視）を持っています。

一方、2020年に団塊シニア世代は「55～75歳」のすべてシニア世代となり、団塊ジュニア世代は「35～50歳」の壮年からシニアへの真っ只中の世代になります。

まさに、第3次流通大変革の消費は「ミレニアル世代」「団塊ジュニアの壮年化」「団塊シニアの後期高齢化」の3極化したマーケットとなります。

②ネット販売・Eコマースによる売場革命

O2O（ネット販売とリアル店舗のクロスチャネル化）やオムニチャネル化（情報によるネット販売・リアル店舗販売を串刺しにして多様なチャネルが融合することによる選択肢の拡大化）、さらに「コンテキスト化」（モバイル＋SNS＋ビッグデータ＋GPS＋センサー）によりリアル店舗とネット販売を融合させる流通ユビキタス時代となります。

基本的には、ネット販売とリアル店舗の垣根はなくなりつつありますが、小売業のネット販売等の無店舗販売の比率が30%を超える可能性を持っています。

③地域環境と人間関係を重視した流通革命

エコロジーによる持続可能性を重視した流通や20世紀に阻害された人間の健康や精神的ゆとりを重視した流通のウエイトが高くなり、21世紀は20世紀への反証と反発の時代に対応した流通となります。

④ニューモダン消費の消費革命

ニューモダン消費は、今まで存在しなかったニーズや存在していたが切り口の異なるニーズが基軸となる消費経済です。商品は物・飲食・サービス・アミューズメント&レジャー・情報・コンテンツが存在しますが、「モノに広義コトを付加」、すなわち「モノ+付加としてのサービス=商業のおもてなし化」と「モノ+付加としての情報=商業のユビキタス化」と「モノ+付加としてのコンテンツ=商業のノウハウの創造化」が進みます。特に、ニューモダン消費の基軸は「モノプラスコンテンツ」であり、消費者にイノベーション・ノウハウである価値創造を提供することが必要になります。

⑤リアル店舗（SC）の体験・体感・体喜化による買場革命

ネット販売によるバーチャルな買場革命は、リアル店舗やSCの対ネット販売との異質化としてネット販売にはできない体験・体感・体喜（店舗での歓喜・感動する状態）のプレイスメイキング（静あるいは動の居場所づくり）が必要となります。また、モノ離れした後のモノの消費を誘発するための環境づくりもプレイスメイキング化された買物が成立の条件となります。

以上のように、日本の第3次流通革命が起こった過去の大変革と同様な、次のような現象が起こることが想定されます。

- ①1945～1970年までは、百貨店と商店街が大繁栄する時代でした。
- ②1970年の第1次流通大変革（1970～1995年）には、GMSとGMSを核店としたCSC（中型SC＝中商圈）が大繁栄する時代になりました。1970年以降は、商店街は長期低落化の道を歩み、百貨店も泣かず飛ばずの業態となり、実質的には地盤沈下した業態になりました。
- ③1995年の第2次流通大変革（1995～2020年）には、RSC（大商圈）とNSC（小商圈）の業態が大繁栄する時代となりました。1995年（実際は1988年のモノ離れ・1991年のバブル崩壊以降）はGMSとCSCは長期低落化の道を歩み、GMSのダイエー、西友ストア、マイカル、寿屋、ヤオハン…等の1970～1980年代の大繁栄企業が倒産しました。その中で、イオン（旧ジャスコ）はGMSの部門は赤字ですが、RSC部門や金融等のサービス部門が大成長し、今や流通業界トップ企業になりました。また、セブン&アイ（旧イトーヨーカドー）もGMS部門は赤字ですが、セブンイレブン（CVS）や金融サービス部門が大成長し、流通業界で第2位の企業に君臨しています。もし、イオンにイオンモールがなければ、セブン&アイにセブンイレブンがなければ、両者とも他のGMSと同様に倒産している可能性があります。GMS業界はイズミ以外、テナントの賃料収入を除くと小売分野では赤字となっています。さらに、百貨店は長期低落化が続き、売上高は1992年の6割までに減少しました。今、百貨店は新しい方向に向かっていますが、道半ばです。
- ④2020年の第3次流通大変革により、2045年までに日本の流通企業や流通業態の勝ち組は様変わりして、現在の姿とは全く異なる状態が起こっていることとなります。すなわち、現在繁栄している勝ち組企業が淘汰されているか、あるいは中味を大変革して新しい業態として勝ち残っているかは、今後の第3次流通大変革への完成度高い対応次第です。

(2) ニューモダン消費の概念

ここで、第3次流通大変革に基軸となるニューモダン消費の概念を説明します。

- ①今までに存在していなかった新しい商品機能（物・飲食・サービス・アミューズメント&レジャー・情報・コンテンツ）と新しい付加価値（品質・機能・こだわり）を創出した消費
- ②今まで存在しているが、新しい切り口や新しい結合によって、新しい商品機能や付加価値を創出した消費
- ③今まで存在していたが、ニッチマーケットの存在であったものをマスマーケットの存在に成長させ、それにより新しい商品機能や付加価値を創出した消費

そのために、モダン消費やポストモダン消費の延長線上の発想ではなく「需要創造」あるいは「顧客創造」による「0から1の発想」あるいは「1から10の発想」（10から100の発想はイノベーションではありません）に基づくイノベーションが流通業界に必要となります。

そのニューモダン消費のビジネスモデルの切り口（21世紀型消費）は次の通りです。

<図表③ ニューモダン消費のビジネスモデルの切り口>

| 消 費 | 内 容 | |
|----------|---|--|
| ニューモダン消費 | 日本の2011～2040年の30年間の経済 | |
| | モノ離れ時代 → (新安定成長経済) → 新創造ニーズ時代 | |
| | 経済動向は20年間で2倍になる経済成長（年間3.5%の成長率） ニューモダン消費時代（成熟経済時代）のGDPの3.5%の成長は、モダン消費時代の7.0%（2倍）に相当→成熟経済時代はGDPの増大より内部の新陳代謝 | |
| | 3つの切り口 | 第1の切り口 |
| 第2の切り口 | | ライフスタイルの変化に伴う消費行動 ④20世紀への反発・社会倫理・社会正義から派生する消費行動 ⑤所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑥少子高齢化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑦ITC社会のライフスタイルから派生する消費行動 ⑧趣味・遊び・レジャー・リゾート等のライフスタイルから派生する消費行動 ⑨健康や安心・安全に配慮したライフスタイルから派生する消費行動 |
| 第3の切り口 | | 独自ノウハウで市場を創造する消費行動 ⑩超コンセプト(超こだわり・サムシングニュー)に対応した消費行動 ⑪プレイスメイキング・借景・居心地感に対応した消費行動 ⑫クールジャパンを基軸とした消費行動 ⑬文化・教育・美術・歴史等の知的感性を基軸とする消費行動 |

※クールジャパンは「おもてなし・高サービス・親切・おもいやり」「もったいない・モノの大切さ」「こだわり職人技術」「地域・家族・友達の絆・交流・小経済圏・地域密着」ビジネスとして需要創造することを意味します。

3. 流通大変革と覇権企業・覇権業態の変遷

1970年の第1次流通大変革の覇者であったGMSとCSC（CSCの主力テナントの旧型のポピュラー志向及びアップグレード志向の専門店含む）は1995年の第2次流通大変革によって、従来の覇権企業（例えばダイエー、イトーヨーカドー、西友、マイカル、ジャスコ、専門店では三愛、鈴屋、鈴丹）は長期低落化あるいは淘汰されました。また、覇権業態もCSCは長期低落化、あるいは淘汰され、あれほど第1次流通大変革で勢いのあった企業や業態が覇権企業・覇権業態から脱落しています。25年単位の流通大変革は、それほど凄まじい流通の内容を変えてしまいます。現在（2016年）から過去の1995年を見ると誰もが予測しなかった流通上の景色になっています。

今、まさに1995年から始まった第2次流通大変革が終焉をむかえ、2020年から2045年への第3次流通大変革へと向かっています。

1995年から始まった第2次流通大変革を振り返ってみると、そのキーポイントは「旧大店法の緩和による自由競争社会の到来」であり、その結果は規模が規制規模から適正規模である2～3倍に拡大したこと、モノ離れによりポストモダン消費化し物欲消費が終焉したこと、団塊ジュニアが主体となるファミリー志向&サバーバン志向のライフスタイルになったこと、需給ギャップのマイナス化によるデフレ経済になったことであり、これらの4つのキーポイントに対応した企業や業態が大成長しました。

このキーポイントに対応し、大成長した企業及び業態のビジネスモデルの切り口は次の通りです。

- ①カジュアル化（新・普段生活化）
- ②リーズナブル化（価格と品質のバランス上の割安感）
- ③アップスケール化（あらゆる業態の売場面積の大規模化）
- ④ミドルクオリティ化（価格は安くても品質は落とさない良品質化）
- ⑤エンターテインメント化（モノ離れ以後の購買の誘引としての身近な娯楽化）
- ⑥ハイブリッドマーケット化（より大商圏商法及び、より小商圏商法の2極化）

上記の6つのビジネスモデルの切り口に対応できなかった業態の負け組は、売上高を4割減少させた「百貨店」、ドル箱業態から赤字業態に転落（場合によっては淘汰）した「GMS」、売上高を半減させた「CSC」、ほとんど淘汰された「CSCの中のテナントであった旧専門店チェーン」です。

一方、勝ち組は次の通りです。

- ①できるだけ魅力を付加して遠くから集客できる大商圏商法のRSCと、できるだけ消費者の身近で商売する小商圏に対応したNSC
- ②特定のカテゴリーをフルラインのMD i n gで提供するスペシャリティ百貨店（玩具、子供、スポーツ、ホームセンター、情報家電、ホビー&クラフト等のメガストアでRSCのサブ核として成長）
- ③SM、ドラッグストア、コンビニエンスストアの生活密着のチェーンストア
- ④カジュアル志向・良品志向・割安志向のコンテンポラリー専門店（RSCのモール専門店）

として成長)

- ⑤モノ離れ・アパレル離れの中で、衣・食に次ぐ生活である住生活のファッション化である生活雑貨のライフスタイルストア
- ⑥商業のエンターテインメント化に対応したファーストフード（早くて安くミドルレベルの味）とグルメ&カジュアルレストラン
- ⑦サードプレイスとしての居心地感を提供する「カフェ」

この25年間（1995～2020年）までのキーワードに基づくビジネスモデルは今、賞味期限が切れつつあり、成長ベクトルが希薄化しています。

まさに、2020年から2045年までの25年間の4つのキーポイントと13の切り口（図表①と③）に対応するためのツー トゥエンティ・ソリューション（2020年対策）への完成度の高い対応のできる企業及び業態が、次の覇権企業及び覇権業態になることができます（ツー トゥエンティ・ソリューション対応のビジネスモデルについては次回以降に説明します）。