

消費の「新時代」が、 マーチャンダイジングを変える。

「個の時代」と言われる今、消費者は何を求めているのか。

多様化するニーズに、商品を提供する側はどのように対応していくのか。

消費の「新時代」を迎えて小売業界が直面している課題について、

金澤社長と経営コンサルタントの伊藤由紀美氏にお話いただきました。

金澤良樹（株式会社Olympic代表取締役社長） ゲスト 伊藤由紀美（経営コンサルタント／技術士（情報工学））



伊藤 デフレ環境下で強い価格下落圧力が続く一方、消費の二極化と言いますか、売れるものは高額品でも売れる時代になってきています。まさに、マスの時代ではなく、一人ひとりのお客さまをとらえてモノを売っていく時代になっているかと思うのですが、金澤社長は、そうした時代変化についてどのようにお考えになっていますでしょうか。

金澤 戦後の日本は、まず食べることから始まり、次に着るもの、

そして住居関連というように、収入の安定化、経済の安定化とともに、「欠けているもの」「足りないもの」を段階的に充足させ、今日の豊かな暮らしをつくりあげてきました。かつての「ないから買う」時代には、商品を置いておけば確実に売れました。しかし、豊かになってモノが溢れるようになると、お客さまは「自分の価値観に合うモノを買う」というふうに変化しました。特に「個性」が重視される衣料品は比較



伊藤由紀美(いとう・ゆきみ)

広島県生まれ。「客知」をキーワードに、IT(情報技術)とマーケティング(ビジネス)を統合して提供できる経営コンサルタントとしてさまざまな企業のコンサルティングを行っている。(株)Y&Iジャパン代表取締役。経営情報学会でSCM&Eコマースの研究活動主宰を経て、日本ダイレクトマーケティング学会等会員。

的早くからそのような傾向があったのですが、ここへ来て「食」や住居関連商品もしくはレジャー用品といったものについてもやはり「個」の対応を迫られるようになりました。お客さまは「安さ」という価格面での満足をお求めになると同時に、自分の感性を満たしてくれるものに価値を感じる。つまり、われわれにとっては、マスカ化によってコストを下げるのと、「個」のニーズにきめ細かに対応するという大変矛盾することをやらなければいけない時代になってきたわけです。

伊藤 私以前身を置いておりましたパソコンベンダーの世界でも、一人ひとりのニーズに対応した個別の受注製品でありながら、マスカ化を実現する「マスカスタマイゼーション」というオペレーションを築きつつあります。業種は違うのですが、Olympicさんも多様化するニーズに対して、独自の「マスカスタマイゼーション」のあり方を模索しておられるわけですね。

お客さまの立場から、品群ごとに求められている「価値」を見直す。

金澤 私は、消費の二極化というところで言えば、さらに進んでいくのではないかと思っています。それも、価格を優先する、あるいは自分の価値観を重視するという消費行動の二極化が、同じ一人の消費者の中でも進んでいくのではないかと思います。

伊藤 「ハイブリッドコンシューマー」という言葉があるのですが、今おっしゃったように、一人の消費者が、あるときはコンビニで、あるいはデイスカウトショップやスーパーマーケットで買い物しながら、デパートや専門店、またインターネットでも買い物をする。非常に広い選択肢のある今日の社会の中で、ハイブリッドな消費志向を持つコンシューマーが生まれ、マーケットにおける重要な存在となっています。金澤 なるほど、そういう意味では「ハイブリッドコンシューマー」と言われる人々にとつて、日本ほどありがたい国はないですね。私は今、こんなにバラエティ豊かな消費を可能に



している国は世界で日本だけだと思いません。逆に言うと、私たち小売業はそれだけ厳しい競争にさらされていると言ってもいいのかもしれない。この繊細な神経を持つている日本のマーケットで、大量生産・大量消費時代の成功パターンを基にこれからのあり方を突きつめていくとしても、満足できる成果を収めるのは難しいと思います。

伊藤 やはり日本の顧客のニーズは厳しいと皆さん嘆いておられる。そういう中で、これまで小売業が追求してきた、チェーンオペレーションのノウハウとか商品数を絞りこんでいくことによる効率化ということではない、新しいアプローチがこれ

からの成功モデルになり得るのではないのでしょうか。

金澤 個の成熟化が進む中では、「個」のマーチャライジングと「量」で売る商品群のマーチャライジングの二つが要望されています。これを組織としていかに両立させていくかという問題について、ここ4年

ぐらい取り組んできているのですが、今が胸突き八丁といったところで、特徴のある会社になるかならないかは、ここ数年で決まるのではないかなと私は思っています。お客さまに魅力ある商品をご提供しながら小売業としての機能を発揮し、ある一定の効率をあげ、コストを下げ

るためには、どういう形態が理想的なのか。どういうやり方だとそれが可能となるのか。まだ模索している最中ですが、お客さまにとって好ましいものは必然的に残ると思います。

伊藤 確かに「個の時代」だからといって、やみくもに「個」だけを追ってビジネスが成り立つかというところ、それほどうまくいかないような気がします。一方で、単に「安いものを仕入れて売る」ことでお客さまが反応するかというところ、もはやそういう時代ではないと思います。やはり「目利き」という機能が一番重要ではないでしょうか。そうした魅力的な品揃えをする能力が問われていると思います。

金澤 今、Olympicは品群（ジャンル）、「この品群には何が求められているのか」「お客さまの購買動機は何なのだろうか」ということを見つめ直しています。「個」を大事にする商品群とマス化によってより低価格を追求する商品群、こういうものをお客さま側から見た優先順位でもう一回整理してみたいと思うのです。モノがないから必要なものを集め

て安く売るといふ過去のバイイングのシステムではなく、成熟した「個」の価値観、行動基準に基づいて品群別に商品特性を整理し直す。そして、そこから「個」のマーチャライジングのあり方を構築していくつもりです。そのためには、組織のあり方、人の能力、物流コスト、投資の問題など、さまざまな課題を克服していかなければいけません。これをやるのはなかなか難しい。でも、多様化する「個」のニーズへの対応





とそのコストコントロールが両立できるようなモノの流れを構築できれば、20年先は日本がアメリカに打つて出る、そんな時代が来るかもしれない。私はそう思いますね。

「仮説」を立てて、実際に売場で検証を重ねる。

金澤 私たち小売業は過去のデータから仮説を立てて、未来のデータを導き出し、売場で検証を重ねることが基本です。そして、コスト・時間・情報という機能を整理して可能なマーチャングイジングだけを集約して絞り込みます。ある程度集約できる「個」をねらっての

マーチャングイジングが有効ではないでしょうか。

伊藤 そうですね。マーチャングイジングにおいて、ある程度のマスをねらってバリエーションを打ち出すことは大変重要です。

金澤 難しいのは、私たち小売業の場合、仮説の検証をシミュレーションではなく、実際に商品を仕入れて店頭で並べ、売り切りながらやっつけていかなければいけないということです。組織を維持しながらこうしたチャレンジを繰り返すというのは大変なことです。しかし、モノでも店でも実際に自分たちの手でつくってみないとわかりません。

伊藤 確かに、ヒット商品の番付と

かがよく出ますけれども、仕組んでやったというよりは、結果として売れた例が多いですよね。実際にやってみて結果としてマーケットの反応があったということが成功であって、最初から目的が「個」のマーチャングイジングにあるのではないのでしょうか。

組織全体で、小売業の未来像を求めてチャレンジ。

金澤 仮説の検証のためのさまざまなチャレンジを繰り返していく際に、大切なことがあると思っています。一つは、変化に対する意識を組織として共有すること、もう一つは、そこで働く人たちが仕事の方性についてシンプルに考えられ、実行に移しやすい環境をつくるということではないでしょうか。

伊藤 多くの媒体に取り上げられた成功例でも、いざ生情報を聞いてみると、組織全体として取り組むところまでできていないというのが現状です。今マーケティングの世界では、「ホリスティックマーケティング(全体論的マーケティング)」

という概念があつて、マーケティング戦略を企業戦略という視点から構築していくことが必要だと言われています。今日のビジネス環境下では、マーケティングはそれを専門とする部門がやっていたらいいというのではなく、需要、経営資源、ネットワークのマネジメントを統合し、組織で取り組んでいくという、まさに横軸的なマーケティングが求められているのです。

金澤 組織を構成する人たちが、人間としての広がりや深みを増し、いかに能力を高めることができるか。そして、組織が一体となつて、自分たちの未来像を仕事場からつくれるようなシステムを構築できるか、というのが、人的集約産業である小売業の一番のポイントだと思います。伊藤 Olympicは、首都圏とどう、知見のある消費者像を近くで「見られる」領域の中でドミナント展開をされていて、これからの小売業のあり方を探るには、とてもいいコンディションにあると思います。これからのように変化されるか、楽しみにしております。