

バリュー・チェーンの流通業への適応可能性

Applying to the Value Chain System for the Distributive Trade

室蘭工業大学 ○学生員 牧野 如恵 (Ikue MAKINO)
 室蘭工業大学 非会員 塩崎 愛 (Ai SHIOZAKI)
 北海道開発土木研究所 正員 有村 幹治 (Mikiharu ARIMURA)
 室蘭工業大学 正員 田村 亨 (Tohru TAMURA)

1. はじめに

IT技術は、企業のビジネスプロセスの再構築や経営改革を実現するツールとして、積極的に利用されてきた。第1段階では、部門ごと、事業部ごとに部分最適の改善や改革が行われてきた。この改善・改革の限界が明らかになると、第2段階の企業内の全体統合と最適化を図る動きへと進み、さらに第3段階として、企業の枠を越えた企業間連携による全体最適を求めようになってきた。「製品開発→調達→生産→販売→物流」という一連の商品やサービスの流れで企業間の最適化を図り、収益力を強化しようという「サプライ・チェーン・マネジメント(SCM: Supply Chain Management)」の手法は、この第3段階の代表的な例といえる。第4段階の「バリュー・チェーン」は「価値の連鎖」を意味し、顧客側のデマンドを積極的に受け入れて顧客にとって付加価値の高い商品を提供し、サプライヤー側の付加価値の最大化を図ることも目的としている(図-1)。

本研究の目的は、サプライ・チェーンの進化の方向と言われているバリュー・チェーンに着目し、流通における顧客の捉え方の整理と、わが国へのバリュー・チェーンの適応可能性について検討することである。

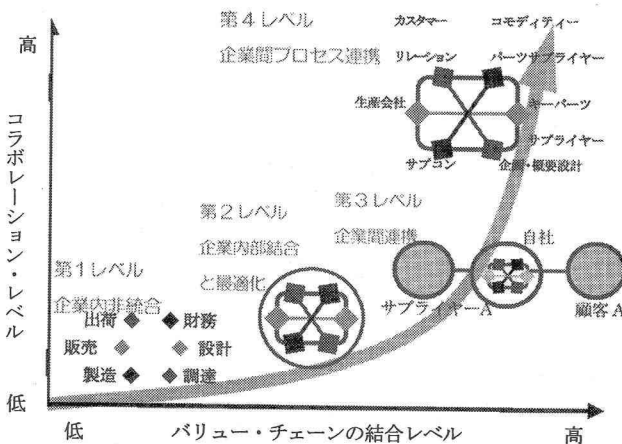


図-1 ビジネスモデルの変遷

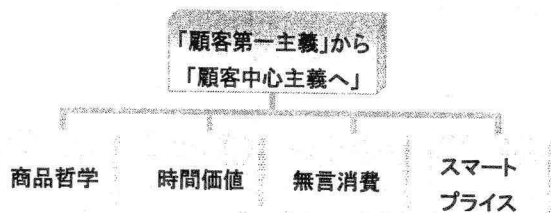


図-2 本論文の構成

研究の構成は図-2に示すとおりであり、まず2章で「顧客第一主義」から「顧客中心主義」への変化を説明し、これを証明する動きとして3章から6章に具体的な4つの事例を示し、最後にまとめを行う。

2. 「顧客第一主義」から「顧客中心主義」へ

これまでビジネスの分野では、情報は供給者が独占し続け、顧客も供給者からもたらされる情報だけで満足していた。換言すれば、顧客は情報を握っている供給者に囲い込まれる存在に過ぎなかった。「顧客第一主義」という、顧客を最重要視しているように聞こえるキャッチフレーズも、供給者からみた発想に過ぎなかった。「第一」である以上第二、第三の存在があり、その顧客が唯一無二というわけではない。

最近では情報化によって顧客が成長しているので、商品に対する顧客とスタッフの情報のギャップは、昔のように顕著ではない(顧客の方が情報が多いということもある)。そのような背景で登場した「顧客中心主義」とは、「顧客は自らの意志で企業を選び“いいとこどりをする”と率直に認めること」で、すべてのビジネスプロセスの中心に顧客を据え、満足される商品やサービスの提供を行っていくという考え方である。顧客の満足を引き出すことは、結果として顧客の忠誠心を得ることができ、固定化に貢献することとなる。それが結果的にはマーケットシェアの拡大、利益率の向上につながると思われる。

3. 「商品哲学」が見直されている

「商品哲学」という言葉を聞く機会が少なくなった。商品の哲学よりも、生活者の欲求や好奇心、イメージをとらえることで、新しい商品開発が進んできた。どんなメーカーでも技術上の優劣の差が少なくなり、生活者の現実の生活が満足水準に至ったことで強烈に欲しいというものが少なくなったことがこの状況を生んだ。

しかし、最近になって生活者ニーズに合致させるのではなく、送り手の哲学を優先して主張するような商品が登場し始めている。購買層を想定しないわけではないが、顧客の欲求よりも自分たちの「こうしたものを提供したい」という思いの方が強く感じられる。「こうあるべき」あるいは「こうしたい」という送り手の意思が、顧客の目先の欲求のはるか先を見据えているものもあるし、また顧客が自分では意識できていない領域を送り手が先取りし、提示しているものもある。それはこれからの生活の方向を示す商品群である。

もともと戦後の日本の商品史において、送り手側は常に受

け手側より先を見ていた。しかし、人々の欲求がある程度充足し、取り立てて実現化したい商品像が浮かばなくなった八十年代以降、商品は生活者の欲求や感性に振り回され、受け手よりも先を行くことが少なくなった。

そんな状況が十数年続き、今、送り手は再び自分たちの意思を表明し始めた。そこには、生活者の欲求に関わらず、今自分たちが送り出さなくてはいけないものはこの方向なのだ、という自信を込めている。

送り手の意志が込められた「哲学する商品」がおかれている現実はかなりシビアである。全地球規模で進行する環境悪化に対して、送り手の責任として過大な負担を強いられる側面もある。もちろん日本人の生活水準は国際的にみても高水準にあり、いい加減な品質では受け入れられない。しかもバブル崩壊以降、生活コスト感覚も厳しくなっているから、「良いものだけれど高い」、では商品価値は低い。

そのような状況の中、衣食住、自動車、家電など、進化し続けている情報領域の機器以外の商品は、技術だけでは新しい宇宙を切り開けない。そこには受け手よりも先を行く哲学が込められる必要があるし、またその哲学を現実化する技術がともなっていなければならない。限りある資源の有効活用と、地球環境保護という二十世紀が作り出してしまった債務への後始末をつけることを、供給者は世界から求められているのである。だからこそ、きっちりとした哲学観を示すことが必要である。

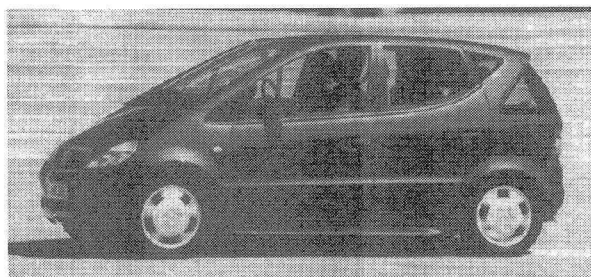


図-3 哲学する商品の例

メルセデスベンツが日本の大衆車よりも短い全長の A クラスを発売。新しいコンセプト、新しい価格帯、新しい顧客層。すべてに、今までのメルセデスベンツの方向とは一味違う新企画の乗用車である。

4. 「時間価値」の重要性

消費者は二つの制約の中で経済活動をしている。一つは予算の制約、二つ目は時間の制約である。日本が貧しかった時代には一人一人の消費者の予算制約は非常に厳しかったが、豊かになると所得が増え、予算の制約は緩くなってきた。しかし、どんなに豊かになっても二十四時間という制約は全く変わらない。その結果、現代の消費者の時間の制約は厳しくなり、それが人々の経済活動を考える上で重要な要素になってきた。

かつてショッピングは重要なレジャーであったが、最近は買い物に時間をかけたがらない消費者が増えてきた。①共働きの家族の増加、②「買い物は家族で」という考え方が増えてきたこと、③「生活を楽しまたい」という考え方が増えてきたことの、三つの理由が考えられる。

アメリカでは、この「買い物に時間をかけたがらない」傾向が顕著で、買い物は楽しいものではないから、なるべく回数

を少なくしたいと思う人が増えている。アメリカの習慣の一例をみると、食料品は二週間に一度、車で十分くらいのディスカウントストアでまとめ買いをし、子供用品や日用品は二ヶ月に一回、車で三十分くらいのショッピングモールへ行って買う。また衣料品は年に一、二回、車でアウトレットストアなど安いところへ行く。

そしてもう一つの傾向としてあげられるのは、「信頼できる店で買う」ことである。店を決めておけば、色々な店を覗いて歩く時間と、お金も節約できる。

日本に話を戻すと、コンビニエンス・ストアは、共働きの世帯や独身者が自分の好きな時間に買い物ができるという、時間の節約から出てきた一つのショッピング形態である。コンビニエンス・ストアにお客が来て、中で買い物をしてレジを通るまでに平均どれくらいの時間を使うのか計ったところ、四分三十七秒であった。コンビニエンス・ストアにはお弁当や飲み物などの食料品を始め、雑誌や生活雑貨まで「ちょっと欲しい」ものが一通り揃っている。コンビニエンス・ストアの成功の秘訣は、要するに短時間で必要な買い物をさせることを可能にした、時間節約の技術にある。その意味でコンビニエンス・ストアは時間というのが重要な切り口になっている。もちろん二十四時間開いている、家の近くにあるということも、こうした時間の利便性(コンビニエンス)に関係する。通信販売が伸びてきたのも、自宅で好きな時間にショッピングができるという理由による。

また百貨店でも、かつては週末、休日にお客が集中していたが、最近は平日を含めて来客数が平準化してきている。これは専業主婦などが、買い物は平日に済ませ休日は家族と過ごす、というような時間の使い方をしているためである。

今後、「買い物に時間をかけたくない消費者」に買い物をしてもらうためには、信頼を得る店作りと、わかりやすく買いやすい売り場作りも必要だ。また「週末は遊びたい」という気持ちとショッピングを結びつける工夫が必要になる。

例えばマイカルは「時間消費型ショッピングセンター」を提唱している。これは映画館やゲームセンター、ミニテマパーク、テーマレストランといったエンターテインメント性のある商業施設のことである。遊ぶついでに買い物もしてもらおうという考えで、ショッピングを省時間化している。楽しみや遊びのための時間消費を商業施設に付加しなければ、消費者が魅力を感じなくなっている。

あるアンケート調査によると、消費者は自分の持ち時間のうちわずか1.2%から1.5%ぐらいしか買い物に使わない。これを一週間に換算すると、二時間半くらいしか買い物しないことになる。一週間あたりわずか二時間半で色々なモノを買わなくてはいけない。しかも、消費生活が豊かになっているので、買いたいモノは沢山ある。いかに時間をとらせないかということが、今のビジネスにとって重要になっている。時間が重要な経済的価値を持ってきたのである。

5. 「無言の消費」が増えている

満員電車での通勤ラッシュ、駅で降りるのも一苦勞。「声をかけあって」と放送されるが、実態は「無言の突進」が繰り返されている。いつから日本人は口を利かなくなったのだろうか。外国に行けばエレベーターの乗り降りにも「Excuse me」の音が頻繁に聞こえる。人類が持った“言葉”という素晴らし

いコミュニケーション手段を使わないのは何故か。

ある調査結果を表-1 に示す。「混んでいる電車から降りる時、声をかけずにだまって降りる」という人は 27.4%。「一日中誰とも口を利かなくても、別に何とも感じない」という人は 42.4%にものぼる。これらの数字は、すべて男性の方が女性より高い。

「口を利かなくなった」背景には大きく二つの要因が考えられる。一つ目は、心の問題であり、小さい頃から友達と遊ばず、ハード(昔→テレビ、今→テレビゲーム)と遊んだ経験から、人と話すのが苦手といった、いわゆる「オタク」的な面。また自分から意思表示しなくても、なんでも周りから与えられる「過保護育ち」という面。物事へのこだわりが減少し、人は人、自分は自分という「周りを気にしない」という面である。二つ目は、システムの側面であり、人と口を利かなくても生活できる自動販売機やコンビニ、通信販売など流通の形態の変化が挙げられる。

口を利かなくなった「無言人」の増加は、消費スタイルに変化を及ぼす。「ジュースやたばこを買う際に、自動販売機の方がいい」という人は 73.5%。「電車の切符を買う時、自分で値段を調べても自動販売機の方がいい」という人は 79.6%いる。消費という世界において「無言」ということに対する支持率はかなり高い(表-1)。「欲しい物が見つからない時、店員に聞かず、自分で探す」という無言度が高い人も 35.2%に達する。そしてこれらも男性の数字の方が高い。

「なるべく口を利かずにモノを買いたいと思う人＝無言消費派」と、「お店の人などと話しながらモノを買いたいと思う人＝有言消費派」の比率はある調査結果によると「無言消費派」56.4%、「有言消費派」43.6%と、「無言消費派」がやや優位な状況にある(図-4 参照)。

表-1 :消費スタイルアンケート

	有言派	無言派
	声をかけ降りる	だまって降りる
混んでいる電車から降りる時どうしますか?	72.6%	27.4%
	誰かと話したくなる	別に何とも感じない
1 日中誰とも口を利かなかったらどう思いますか?	57.6%	42.4%
	お店で店員から	自動販売機
ジュースやたばこを買うならどちらがいいですか?	26.5%	73.5%
	自動販売機	駅員から買う
電車の切符を買う時どちらがいいですか?	20.4%	79.6%
	店員に聞く	自分で探す
欲しい物が見つからない時どうしますか?	64.8%	35.2%

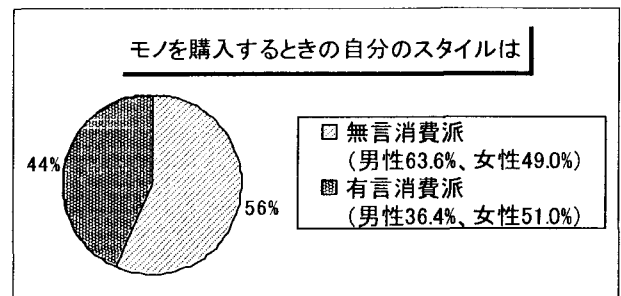


図-4 「有言消費派」と「無言消費派」の割合

男女別にみると、男性は「無言消費」が 63.6%と 6 割を超えるが、女性では 49%とわずかだが 5 割に届かない。年代別にみると、「無言消費派」の比率は 10~20 代で 63.5%、30~40 代で 51.1%、50~60 代で 47.8%となり、若い人の方が「無言消費派」の割合が高い。性別、年齢別にみてもほぼ「無言消費派」と「有言消費派」の比率は拮抗しており、これは日本人の意識を大きく二分する一つの尺度と考えることができる。

無言消費が増えだした背景には、東京オリンピック対策の一環として登場した国鉄(現 JR)の入場券販売機を初めとして、ジュース、たばこなどの自動販売機、コンビニエンス・ストアの全国展開、通信販売、携帯電話、パソコンの普及によるインターネットショッピングがある。「無言消費」派の主張は、早くて便利、気軽、気楽、あせらなくてよい、といったものが挙がってくる。その根底には人と関わりたくない、自分のペースで生きたいといった自閉的な「個」への欲求がみられる。一方、「有言消費」派の主張は、親しくなったらおまけしてもらえる、おまけがつく、保障してもらえるといった実利的な面をあげるものも多い。その根底には人間的な温かみ、心のふれあいといった「関係性」を求める欲求がみられる。

近年のパソコンの普及によって、「インターネットショッピング」に注目が集まっている。自宅でパソコン画面に表示される商品を見て吟味し、購入する。商品は自宅まで届けられ、一歩も家を出ることなく、誰にも会うことなく商品を買うことができる。インターネットショッピングでは、商品を定価の 6 割で販売するものもあり、人気を集めている。最近の売れ筋はテレビや、インターネットで商品を探しておき、家電量販店で同じ商品を探し実物を見ながら店員に説明をさせ、自宅に戻りインターネットショッピングで購入するといった消費者も出てきた。

最近ではさらに携帯電話で通信販売ができるようになった。カメラ付携帯電話の増加と画像が良くなったことが要因として考えられるが、数年もしないうちに動画でテレビならぬ「携帯ショッピング」が始まるだろう。携帯電話なら、いつでもどこでも、ちょっとした空き時間に気軽にショッピングができる。利用者はおそらく「無言消費」派が大半であるだろうが、安さと手軽さに気づいた「高齢者」がこの便利さに気付いた時、消費行動の変化が予想される。

6. 「激安」の後にきた「スマートプライス」

バブル崩壊直後からの「激安」、「価格破壊」ブームは一段落した。最近では低価格というだけで興味を惹かれる消費者が少ない。同じものなら 1 円でも安く買いたいが、少しく

らい高くても品質が上の物がいいという意識が戻ってきている。安すぎても納得できない。高すぎても納得できないという人たちが増えている。例えば、激安背広だとワンシーズンでだめになってしまうけれど、その少し上の価格帯の商品なら「納得」して買える。こんな価格帯が目されている。そうしたディスカウント・プライスの上に位置する価格ゾーンを「スマートプライス」と呼ぶ。

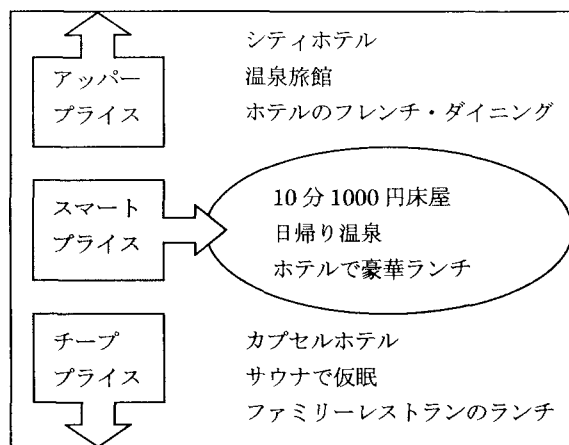


図-5 スマートプライスの価格帯

スマートプライスが話題になるということは、価値に見合った金額しか払わない、という姿勢が背景にある。博報堂生活総合研究所の国際比較調査をみると、「値段が高くて買う」という人が日本は48%、ヨーロッパの4カ国の平均が39%、アジア4カ国の平均は42%である。「計画的な買い物をする」人も日本では21%、ヨーロッパ40%、アジア48%と、やや違った消費スタイルとなっている。日本の消費者は若干お人好しであるが、昔に比べれば価格に厳しくなった。そのような背景をもとに、スマートプライス化が進んでおり、こうした意識変化をベースにスマートプライス消費活性化法の手順をまとめると、「カテゴリー移動」となる。

旧来のカテゴリーの中で悪戦苦闘して価格を安くしようとしても限界がある。安くはあっても、旧来のカテゴリーだとおしゃれさが足りず客を呼ぶことはできない。例のように、大胆に「泊りから日帰りへ」という具合にカテゴリー移動をすると、スマートプライスが実現し客を増やすことができる(図-5)。

従来のカテゴリーの中で安くしても陳腐化が進むだけであり、カテゴリー移動で新しい展開の可能性を探るべきである。これはサービスだけではなく、商品にも応用が可能である。カテゴリー移動で新鮮になった価値に対して、値段が安く、値段に見合っていれば、商品は売れ消費が活性化する。

■スマートプライスの例

【10分1000円床屋】

入店するとテレホンカードのようなものを買ひ、順番が来るとそれを理容師に渡し、カットしてもらう。所要時間10分。シャンプーもない、整髪料も使わない、顔剃り髭剃りもない。当然肩もみやマッサージもない。普通の理髪店で1時間かけて整髪してもらえば5000円前後だから、時間単価にしたらほとんど同じである(その他:10分1000円マッサージなど)。

【日帰り温泉】

バブル期に増えたクアハウスのような施設だけでなく、高級旅館の施設そのままに風呂と食事を楽しめる日帰り旅館が最近増えている。高級な宿泊料金よりずっと安く、低価格の共同浴場よりゆったりできる。入浴だけなら1000~2000円、豪華な食事を食べても1万円以下で温泉三昧が楽しめるとあって、若い女性から年輩の方まで平日・週末を問わず人気を集める。

7. まとめ

「哲学商品」、「時間価値」、「無言消費」、「スマートプライス」といった顧客中心主義を第一義とした流通がバリュー・チェーンである。特に流通における顧客の捉え方として重要な点は3つあり、①顧客に「選択」の権利がある。②顧客は「情報」を持っている。③顧客にとって「時間」が重要な価値を持つのである。しかし我が国ではバリュー・チェーンにいたっていない。その理由は3つあり、①様々な取引先企業とのシステム連携や既存システムの情報資産継承のためのシステム構築期間の長期化。②導入・運用費用の肥大化。③システム間の共通技術基盤整備の遅れというデメリットが先行していたからである(図-1の第1、第2レベルにあった)。我が国においても先行するいくつかの企業にみられる①消費者に高いサービスを提供し、満足を与える。②市場への時間を速め、コストを下げ、生産性を高め、企業間協業を確立する。というバリュー・チェーンのメリットを十分に認識してビジネスモデルを進化すべきと考える。

最後に土木計画学との関係を考えたい。今後、土木計画学(インフラストラクチャー・プランニング)は土木管理学(インフラストラクチャー・マネジメント)へと進化していくであろう。例えばETCの場合、ハードな施設のみならず、それを管理運用する双方向通信技術(ソフト)も既に土木計画学の対象に取り込まれている。

このように、学問の対象は作ることから使うことへと大きく変化しており、バリュー・チェーンに示した顧客中心主義の考え方は見習うべきであろう。

参考文献、資料

- 1) 伊藤元重、安部修仁:「吉野家の経済学」、pp263-277、日経ビジネス文庫、2002年
- 2) 伊藤元重:「市場の法則」、pp. 34-46、pp. 187-194、講談社、1998年
- 3) 伊藤元重:「流動化の時代-日本経済再生のシナリオ-」東洋経済新報社、1999年
- 4) 博報堂生活総合研究所:「スマートプライス」、「哲学する商品」、「無言消費」
<http://www.athill.com/>
- 5) RF Square 舟本流通研究室:「米国におけるサプライ・チェーン・マネジメント」
<http://www.ncr.co.jp/solutions/busol/topics/supply.html>
- 6) 竹之内 隆:「サプライ・チェーンの原点・TOC とは何か」シーアイエス株式会社
<http://www.atmarkit.co.jp/fitbiz/serial/toc/01/01.html>
- 7) IT Square:「5分でわかるIT」-バリュー・チェーンとは
<http://www.sw.nec.co.jp/lecture/word/vc/>