

小売業界は再び低価格路線に戻るのか

－ 「顧客目線」と「水平思考」で価値を創造する

日本リサーチ総合研究所 調査研究部
主任研究員 藤原 裕之 03-5216-7314
hiroyuki.fujiwara@research-soken.or.jp

年初から底堅く推移してきた個人消費は、雇用・所得環境の回復力の弱さや、電力料金や厚生年金保険料の引き上げなどを背景に、ここにきて翳りが見え始めた。小売業界では低価格化に向かう動きが出始めており、特に食品スーパー業界では、エブリデー・ロー・プライスを始めとする低価格化の動きが本格化しつつある。消費者は今のところ消費全般にわたって節約モードに入る雰囲気はなく、むしろ「メリハリ消費」を強めているように思われる。

低価格化は市場シェアが大きく利益率も高い大手であれば、コストリーダーシップが更に拡大し、企業戦略としても意味を持つ。一方、市場シェアが小さく利益率の低い中小の場合、コストリーダーシップを握る企業に値下げで対抗するのは自殺行為に等しい。

飽和化する既存市場では、たとえ大手であってもコストリーダーシップ戦略だけでは成り立たない。不毛な値下げ競争から抜け出すには、小売業界は「顧客目線」と「水平思考」を活用することにより、過去の常識に捉われない新たな発想で顧客価値を創造する必要がある。

■ 翳りがみえはじめた個人消費

－ 鈍化傾向を示す消費・小売関連統計

年初から底堅く推移してきた個人消費は、ここにきて翳りが出始めている。7月の家計調査の実質消費支出（二人以上世帯）は+1.7%となったが、伸び率は鈍化傾向にあり、前月比でみると▲1.3%と2ヵ月連続の減少となった（図表1）。消費者マインドも震災後の回復局面を終え、年初から足踏み状態が続いている。

小売業界が発表する販売統計も個人消費の弱含みを裏付ける結果となっている。8月は全般に気温上昇による夏季商品の好調などを受けて売上はやや戻したものの、震災後のような力強さはみられない（図表2）。好調だった百貨店の高額品の売上も、8月は▲2.5%と2ヵ月連続で前年割れとなった。

－ 雇用・所得環境の弱さが原因

こうした個人消費の弱さの背景には、雇用・所得環境が依然として回復感に乏しい点にある。7月の毎月勤労統計では、一人当たり現金給与総額は前年比▲1.2%と3ヵ月連続の減少となった。夏季賞与の減少が主な原因であるが、所定内給与も横ばい状態が続いており、基調部分も回復感に乏しい。雇用状況の回復も頭打ち感がみられ、7月の新規求人数は2ヵ月連続の減少となった。

雇用・賃金面に加え、消費税引き上げ、電力料金引き上げ、厚生年金保険料の引き上げなど、家計の可処分所得を押し下げる要因が重なったことにより、消費マインドが低下したと考えられる。

■ 小売業界の動き

－ 低価格化に向かう大手スーパー

足元で個人消費が鈍化する中、小売業界では再び低価格化に向かう動きが出始めている。大手スーパーの西友は、売れ筋の食品や日用品など1000品目を値下げする方針を示し、9月から500品目の値下げを始めている。同社が採用するのは、一時的に価格を下げる特売ではなく、いつ来店しても安い価格で売るエブリデー・ロー・プライス（EDLP）である。こうしたEDLPを始めとする低価格化の動きは、他の大手スーパーを巻き込んだ価格競争に発展しつつある。

－ 低価格戦略の意味 ～良い低価格と悪い低価格

（良い低価格）コストリーダーシップ型

低価格化が「企業戦略」として意味をもつのは、当然のことながら、それによって「利益」が見込めるからである。市場シェアが高ければ利益率も高まるため、低コストで商品を販売することが可能となる。こうした「コストリーダーシップ」を握る企業にとって、低価格化は企業戦略として十分な意味を持つ。先のEDLPを仕掛ける西友や、昨今のM&Aによるスーパー業界の規模拡大の動きは、まさにコストリーダーシップを巡る競争と言える。

（悪い低価格）中小による対抗値下げ型

これに対し、市場シェアが小さく利益率の低い企業にとって、コストリーダーシップを握る企業に値下げで対抗するのは自殺行為に等しい。仮に売上が増加しても利益率は更に低下し、ビジネスの継続性が失われることになるだろう。こうした「商品を棚に並べて売る」伝統的なビジネスモデル（プロダクト・セリング）では、市場シェアの小さい中小スーパーは戦う前から勝負が付いていることになる。

■ 消費者は節約モードに戻るのか

－ メリハリ消費が強まる

個人消費の弱含みにより、消費者の節約モードが強まるとの声も聞かれる。好調に推移していた百貨店の高額品の売上も、8月は▲2.5%と2ヵ月連続で前年割れとなっている。

もっとも筆者は、厳しい所得見通しの中で高額品への支出が抑えられることは理解できるが、急速に経済が冷え込むような事態にならない限り、消費全般にわたって節約モードが強まるとは思えない。むしろ最近の消費者の特徴である「メリハリ消費」がより強まると予想する。

消費者には「節約モード」以外に「贅沢モード」「たまには贅沢モード」「お買い得品モード」「無関心モード」など多様なモードがある¹。どのモードにスイッチを入れるかによって消費行動は大きく変わる。所得見通しが厳しくなると「贅沢モード」は減退し、生活防衛的な「節約モード」が強まる。大手スーパーが導入するEDLPなど低価格品への需要は今後強まる可能性が高い。一方、マクロ環境が急激に悪化しない限り、「たまには贅沢モード」などは十分引き出す余地はあるだろう。過去、値下げによる消耗戦が行われてきた牛井チェーン店はここにきて価格戦略の転換を図っている。吉野家HDは今年7月に牛井（並）より110円高い新メニュー「ねぎ塩豚丼」を投入し、客単価を引き上げて売上増を実現した。今の消費者は、節約モードを強める反面、贅沢系のモードも持っており、支出ポートフォリオにメリハリをつける傾向が強まっている。

■ 小売企業はどう対応すべきか

－ 新市場創造に結びつく差別化戦略

このように、支出の勢いは弱まっているものの、メリハリ消費を強めている消費者に対し、小売企業はどう対応すべきであろうか。

マイケル・ポーターが提示する有名な3つの戦略は、①コストリーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略、である。このうちコストリーダーシップ戦略は、上記のようにEDLPを展開する大手スーパーが思い切った展開を進めている。一定の市場シェアがある企業の場合、低価格戦略によって更なるコストリーダーシップの拡大が見込める。これに対し、市場シェアの低い中小スーパーが低価格競争に参戦しても負け戦となるのは明らかである。中小スーパーがこうした消耗戦を避けるには、差別化戦略を積極的に展開する必要があるだろう。

もっとも、飽和化が進む我が国の既存市場を前提にすると、たとえコストリーダーシップのある大手企業

¹ 「小売価格の下げ止まりは今後も続くか」金融経済レポート No26 参照

であっても、いずれ原価の壁にぶち当たり、競争余力の低下は避けられないように思われる。まさにコモディティ化路線の宿命である。大手であっても、コストリーダーシップを目指すと同時に「差別化戦略」も図っていく必要がある。さらに差別化戦略といっても、既存市場のパイを取り合うような競争ではなく、目指すべきは新たな市場を創造するものでなくてはならない。

－ 「顧客目線」と「水平思考」で差別化を図る

値下げによる消耗戦を避け、新たな市場を創造して差別化を図るには、「顧客目線」と「水平思考」という2つの要素が重要なキーワードとなろう。

（顧客目線）～プロダクトよりバリューに目を向ける

これまで小売企業は、顧客が望むものを提供する、という姿勢で取り組んできたのは明らかである。しかしその手段は「より安く」「多様な品揃え」といった商品目線で考える傾向にあったのは否定できない。「何を売るか」（商品目線）ではなく、「どのような価値を提供するか」（顧客目線）で望めば、値下げが唯一の手段とは言えなくなる。九州のスーパー「ハローデイ」は、安売りを前面に押し出すことなく、料理相談コーナーを設置したり、健康に配慮したレシピに沿った商品を提供するなど、顧客への価値提案を軸にした事業戦略を打ち立てて売上を伸ばしている。「街の電気屋さん」は、値下げ競争を繰り広げる家電量販店よりも価格は高く品揃えも少ないが、高齢層を中心とする顔見知りのお客さんに対し、使い方が難しい最近の家電のサポートをすることで商売が成り立っているのがその証左である。

（水平思考）～過去や常識に縛られない発想

他社との差別化を図り新たな市場を創造するには、思考を過去や業界の常識から解放させる必要がある。「うちは〇〇業界だからそのような商品・サービスはあり得ない」「〇〇社は最近伸びているが、うちの業界とは違うから競争相手にはならない」といった発言は、過去や常識にとらわれている証拠である。

こうした過去や常識を打ち破る発想を生み出すには、「水平思考」による発想法を取り入れる必要がある。水平思考は、コトラーの提言で有名になった思考法であるが、考える対象（顧客、市場、製品）に対し、「代用」「逆転」「結合」「強調」「除去」「並べ替え」などを行い、思考の軸を横にずらすことで新たな発想を得ようとする方法である。料理相談コーナーを設けた食品スーパーは、献立に悩む顧客へのソリューションと自社の商品を「結合」させたことになる。AKB48の「じゃんけん大会」の発想も水平思考そのものである。通常、アイドルグループのセンターポジションは、「容姿」「人気」「歌」「踊り」などで選出するものと考えがちだが、AKB48の場合は「じゃんけん」という「運」だけで選出される。これは水平思考の「逆転」そのものである。

－ 食品スーパーに水平思考を当てはめる

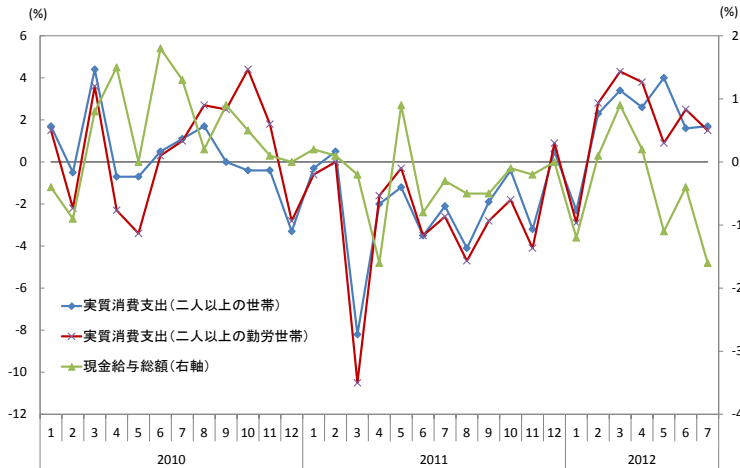
水平思考で食品スーパーを考えると、「売行きのよい商品をより安く」といった垂直思考から抜け出すヒントが得られるかもしれない。水平思考には、まず状況設定が必要となる。例えば、顧客を「店舗で買い物をする人」として見るだけでなく、「献立を考える」⇒「買い物をする」⇒「調理をする」⇒「食事をする」という顧客のバリューチェーンを想定し、その中でどのような価値を提供できるのかを考える。さらに、「誰が」「いつ」「どこで」といった要素を加えると、よりリアルな光景が描けるだろう。状況設定ができれば、水平思考（「代用」「逆転」「結合」など）であらゆる可能性を探ることになる（図表3）。

「献立を考える」プロセスの場合、水平思考の「結合」を用いれば、料理相談コーナーとそこで決まった食材の提供というアイデアが生まれる。「買い物をする」プロセスで「逆転」を用いれば、まったく売れてなかった商品をあえて陳列させる考えも出てくる。POSで売れている商品だけを並べる顧客追従型だけでは顧客ニーズを満たしたことにはならない。人間が持つ天邪鬼心理を利用し、あえて見向きもされなかつ

た商品を目立つ形で棚に置いてみることも顧客の潜在意識を刺激する上で試す価値はあるだろう。「調理をする」プロセスでは、自宅に帰って調理しなくても店舗内で調理するという発想も出てくる。「食事をする」プロセスでは、食事をする対象を人ではなくペットという場合もあり得るだろう。その場合、献立や食材もペット向けコーナーを設けるといったアイデアが自然と浮かんでくる。

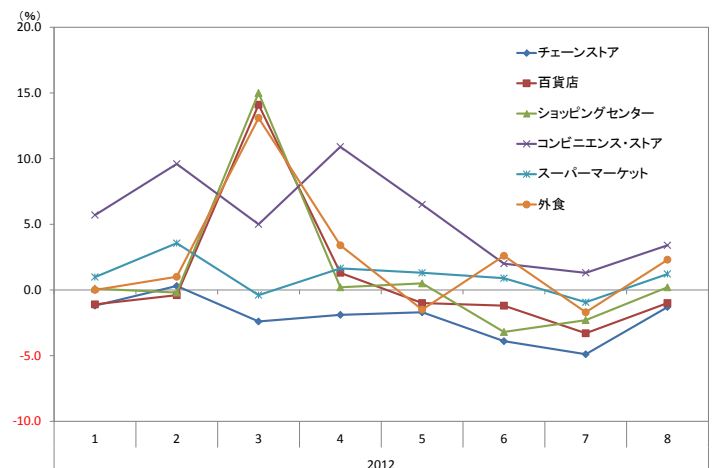
上述のように消費者は多様なモードを持っており、心理状態も場所や時間帯・天候などで大きく変わるものである。こうした消費者心理の不確実性から有益な価値を発見するには、過去の思い込みを捨て、一見突飛と思えるアイデアでも積極的に試行してみる柔軟性が求められる。

図表 1 個人消費と給与所得の推移（前年比）



(出所)「家計調査」総務省、「毎月勤労統計調査」厚生労働省

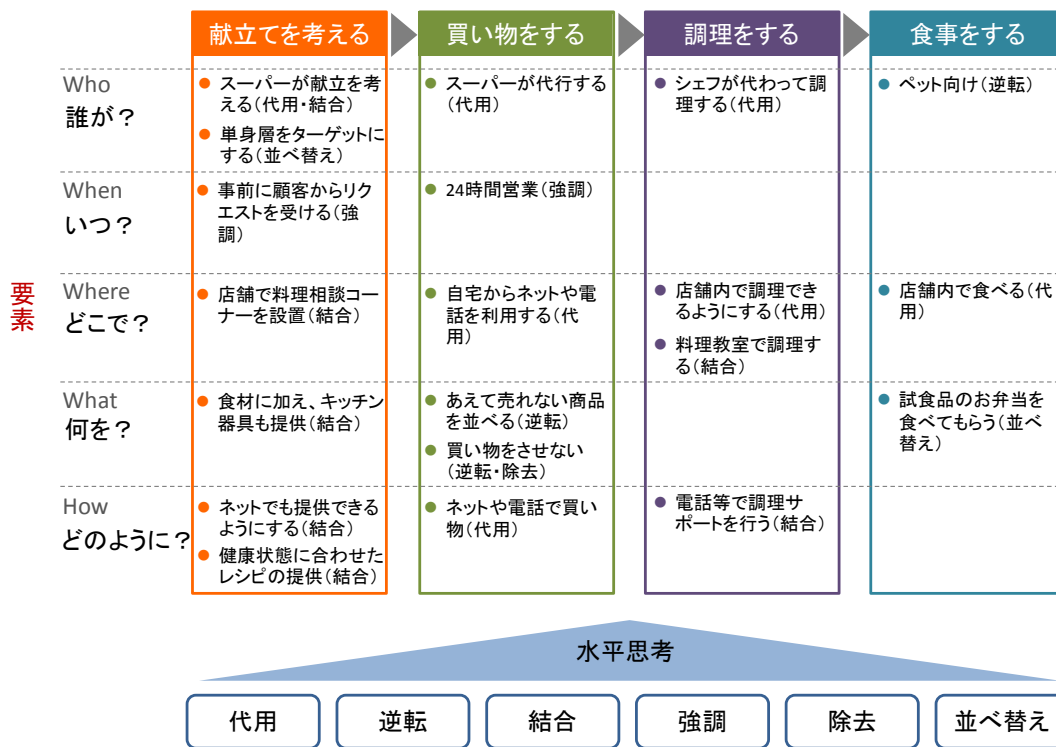
図表 2 小売業界の売上高の推移（前年比）



(出所) 各協会資料より作成

図表 3 「顧客目線」と「水平思考」で食品スーパー事業を考えた場合（例）

顧客バリューチェーン



(出所) 筆者作成